



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin de la ciudad de Quito durante el
año lectivo 2012 – 2013”**

Tesis de Grado

Autora:

Tello Villacis, Lidia Carmelina

Directora:

Noboa Pérez, Sonia Patricia, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO VILLAFLOA

2013

Certificación

Magíster

Sonia Patricia Noboa Pérez

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo denominado “Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin de la ciudad de Quito durante el año lectivo 2012 – 2013” realizado por el profesional en formación Tello Villacis Lidia Carmelina; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en el Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, febrero de 2013

Mgs. Sonia Patricia Noboa Pérez

DIRECTORA DE TESIS

Cesión de derechos

Yo, Tello Villacis Lidia Carmelina declaro ser autora de la presente tesis y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja,

.....
AUTORA: Lidia Carmelina Tello Villacis

CÉDULA: 1710501162

DEDICATORIA

Al culminar una etapa más de mi formación profesional dedico este trabajo de investigación a mi esposo y mis amadas hijas, como ejemplo a la perseverancia. Ya que todo lo que uno se lo propone se lo puede conseguir con dedicación y empeño.

AGRADECIMIENTO

“Cada meta fijada, tiene una razón de ser, de seguir y de realizar”

Gracias infinitas a mi Dios, ya que sin él nada es posible; porque por su bondad y misericordia he podido lograr un sueño tan anhelado.

A las Autoridades, personal docente y administrativo de tal noble Institución la Universidad Técnica Particular de Loja por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de cristalizar mis sueños y por consiguiente ser una profesional de calidad y con principios humanísticos.

Al Colegio Jim Irwin, por facilitarme el poder realizar mi trabajo de investigación y aportar con proyectos de mejoramiento encaminados a engrandecer no solo a los docentes sino a la sociedad en general.

Y a todas las personas que fueron un apoyo incondicional, que permitieron a través de una palabra de aliento, cumplir con mi meta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen Ejecutivo	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	
2.1 La gestión educativa	5
2.1.1 Concepto	5
2.1.2 Importancia	6
2.1.3 Tipos de gestión	8
2.2 Liderazgo educacional	19
2.2.1 Concepto	19
2.2.2 Tipos	20
2.2.3 Características	20
2.3 Diferencias entre directivo y líder	30
2.4 Los valores y la educación	33
3. METODOLOGÍA	38
3.1 Participantes	38
3.2 Materiales e instrumentos	45
3.3 Método y procedimiento	46
4. RESULTADOS: diagnóstico, análisis y discusión	
4.1 DIAGNÓSTICO	48
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión de liderazgo y valores	48
4.1.1.1 El manual de organización.	48
4.1.1.2 El código de ética.	49
4.1.1.3 El plan estratégico.	50
4.1.1.4 El Plan operativo anual (POA)	51
4.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI)	52
4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones.	53
4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa	
4.1.2.1 Misión y Visión	54
4.1.2.2 El organigrama	55
4.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos	56
4.1.2.4 El clima escolar y convivencia en valores	57
4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores	58
4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores	59
4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores	60
4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores	61
4.1.3 Análisis FODA	
4.1.3.1 Fortalezas y debilidades	62
4.1.3.2 Oportunidades y amenazas	63
4.1.3.3 Matriz FODA	65
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	
4.2.1 De los directivos	66
4.2.2 De los profesores	83
4.2.3 De los estudiantes	88
4.2.4 De los padres de familia	92
4.2.5 De la entrevista a directivos	95
4.2.6 Matriz de problemáticas	99
5. DISCUSIÓN	100
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	106
7. PROPUESTA DE MEJORA	109
8. BIBLIOGRAFÍA	116
9. APÉNDICES	

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación tuvo como finalidad conocer La Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin de la ciudad de Quito en el año lectivo 2011 – 2012. Se realizó gracias a la UTPL porque proporcionó el material bibliográfico a aplicar.

Se investigó sobre: gestión, liderazgo, diferencias entre directivo y líder y la influencia de los valores en la educación.

Los instrumentos fueron aplicados a 61 personas: 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

La metodología aplicada fue: método descriptivo, analítico, sintético, estadístico y hermenéutico.

Los resultados fueron que en Jim Irwin se desarrolla la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico en autoridades, docentes y personal administrativo, sin embargo se detectó que para que tenga mayor éxito es necesario elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos.

Por lo tanto sería excelente que las autoridades autoricen realizar este manual que permitirá direccionar de manera adecuada los procesos que se apliquen en la institución, es decir el fundamento teórico; en el que cada actor sepa de manera clara y precisa sus funciones, responsabilidades y manera de guiarse.

1. INTRODUCCIÓN

El Colegio particular cristiano Jim Irwin ubicado en la ciudad de Quito, en el sur de la ciudad Sector El Beaterio, fue creado en mayo del 1996, por el Doctor Rubén Torres bajo el fundamento de la fe cristiana con el objetivo de cultivar valores morales y espirituales a más del conocimiento científico. En sus inicios contaba con una infraestructura pequeña en la que apenas asistían 30 estudiantes, gracias a la vocación y organización de los directivos y a la calidad educativa, en la actualidad cuentan con aproximadamente 1500 estudiantes y 120 docentes. En los últimos años la concepción pedagógica del Colegio esta encaminada a la generación de procesos metacognitivos en los estudiantes, a través del ciclo de aprendizaje, generando aprendizaje significativo, social, crítico y creativo, en el contexto socio histórico cultural y axiológico en que vivimos, para que desarrollen distintas formas de pensamiento y una amplia gama de operaciones intelectuales. En cuanto a la parte organizacional se ha ido formando el trabajo a través de coordinación general: prebásica, básica y bachillerato y en cuanto a cada año: con coordinadores de año y área, en la parte de enseñanza de valores hay un departamento pastoral en la que coordinan no solo la enseñanza a los estudiantes sino también la guía espiritual a docentes, estudiantes y administrativos.

Para realizar el trabajo de investigación, primeramente se presentó la solicitud al señor rector en el cual se indicaba todas las actividades a realizar, además de proceder a la respectiva entrevista. Luego de tener la autorización se procedió a aplicar los instrumentos de encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia de acuerdo a las fechas autorizadas. Al aplicar las respectivas entrevistas se analizó que antes no han realizado ninguna investigación sobre Gestión del liderazgo y valores generando en los entrevistados grandes intereses de los resultados que podrían surgir de esta investigación.

La Gestión del liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin es un tema a investigar de gran importancia debido que la Gerencia debe ir de la mano con ser un excelente líder y por consiguiente debe ser un gran aplicador de valores tanto éticos como morales; con la finalidad de contar con personal satisfecho que brinde el 100% de su capacidad en el bien y la formación de un alumnado capaz y responsable con la sociedad. Jim Irwin a lo largo de su caminar institucional ha ido creciendo tanto en

infraestructura como en procesos metodológicos. A nivel pedagógico ha ido incrementando coordinadores tanto de año, como generales, la selección del personal va acorde a la filosofía institucional que busca formar líderes. Las autoridades están en constante preocupación por la capacitación y formación tanto del docente como del estudiante. Por ello es de suma importancia y resulta totalmente necesario que en dichos programas se incluya la “administración”, ya que ésta permite brindarle forma y estructura de manera consciente y constante a la organización para alcanzar un mejor desempeño y alta calidad.

Se debe tomar en cuenta que el éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización, que siempre debe estar enmarcada en la excelencia y calidad que brinda a los involucrados internos y externos para contribuir a una mejor sociedad que trascienda a su paso en el lugar donde se encuentre. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o no, de una empresa nos indica por qué es necesaria la gerencia, sin embargo, no nos indica cuando ella es requerida y el requerimiento sucede siempre que haya un grupo de individuos con objetivos determinados.

Ante la necesidad de tener una institución de calidad, en Jim Irwin se promueve la investigación tanto interna, en lo que se refiere a pedagogía y administración; cuanto externa en relación a las necesidades educativas de la comunidad. Estas investigaciones van a permitir tomar medidas de mejora y proponer proyectos de innovación, motivo por el cual es una institución muy solicitada. Dada la importancia que tienen los procesos de investigación en este centro educativo, y gracias a la UTPL que ha proporcionado el material a investigar, se han abierto las puertas para realizar este trabajo; promoviendo un ambiente de colaboración de todos quienes forman parte de la institución. Debido a que los resultados obtenidos van a ser de gran beneficio no solo para los directivos, sino también para los profesores, estudiantes y comunidad en general.

Además la filosofía cristiana del Colegio Jim Irwin, en el que los valores son el eje fundamental en todo el Proceso de aprendizaje, el presente trabajo es factible, gracias a la apertura de la máxima autoridad, debido a su interés desmedido por lograr estándares de calidad; no solo a nivel académico sino también espiritual en

todos los miembros que integran la institución: sean autoridades, docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad.

Cabe recalcar que la base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, es decir hacer las cosas bien y la capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer). Ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia, de manera tal que, un gerente ineficaz no puede alcanzar las metas de la organización, la eficacia es la clave del éxito de las organizaciones. Pero el ser gerente no sólo es dirigir actividades, ser gerente también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja. El gerente para poder lograr sus objetivos debe saber como usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, en distintas formas, sin olvidar que es lo que se quiere lograr y hacia donde va.

Entonces gerenciar y liderar son elementos que se deben combinar para el logro de su fin común, pero con la práctica de valores; que permiten el aprendizaje de diferentes técnicas que permitan a la persona tener su desarrollo personal indispensable para que todos entiendan formas de cooperación con eficacia y eficiencia para obtener el bien común, donde todos los involucrados trabajen con una misma visión y por ende el nivel de la institución sea de alta calidad para la formación de sus estudiantes y para la comunidad.

A través del presente proyecto se alcanzaron los siguientes objetivos propuestos: El diferenciar la conceptualización de gestión, liderazgo y valores como parte de un proceso de gerenciar una Institución. Identificar la diferencia entre gerencia y liderazgo junto a la aplicación de valores, para reconocer las habilidades en el ejercicio del liderazgo con mayor visión, comunicación asertiva, confianza y ejemplo personal de las actitudes necesarias para enfrentar los nuevos retos de la institución. Mejorar la comprensión de su habilidad en la conducción de procesos gerenciales específicos como: alineamiento estratégico, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y gestión de cambios en la cultura organizacional, aplicando

valores. Evaluar los estilos, actitudes, capacidades de liderazgo, y calidad integral de vida en valores para establecer un plan de mejoramiento personal en este campo. Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

El presente trabajo será un aporte importante como guía para la gerencia y liderazgo institucional y también como una contribución hacia el análisis y revisión en la toma de decisiones. Por el contenido y propuesta realizada hago una invitación a leer la presente tesis, fruto de una investigación exhaustiva hacia un nuevo estilo de liderazgo.

.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 La gestión educativa

2.1.1 Concepto

Juan Manuel Manes (1997) dice que la gestión educativa es un: “Proceso de conducción de una institución educativa, por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de todas aquellas actividades necesaria para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural”

La gestión educativa debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, a través de procesos que parten de la planificación, atendiendo siempre las necesidades básicas de los estudiantes, padres, docentes y comunidad, en pos de un país solidario, ético y participativo.

La gestión educativa también se podría definir como el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director como de un maestro o profesor, no puede limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores. Sino deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar y transformar la realidad circundante, tomando como base los fundamentos de la cultura nacional.

2.1.2 Importancia

La gestión educativa es importante porque cada vez son más las exigencias de los consumidores en los actuales escenarios económicos y es muy relevante, especialmente por el rol que desempeña la calidad y en donde, las empresas institucionales exitosas están plenamente identificadas que ello constituye una buena ventaja competitiva. La gerencia moderna está muy comprometida como algunos señalan: en responder continuamente a las exigencias de un entorno que cada vez es más dinámico, turbulento e imprevisible.

Por consiguiente la gestión educativa es importante porque es el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación

Es importante también entender que la gestión educativa no es sinónimo de administración escolar aunque la incluye, la organización escolar es junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión. La gestión requiere siempre un responsable y para que esta gestión sea adecuada, el responsable ha de tener capacidad de liderazgo el cual debe de estar vinculado con el quehacer diario de la institución que es el de formar a alumnos.

La adopción de maneras específicas en que las instituciones se organizan y conducen para cumplir sus propósitos, es sin duda, el rasgo central de la gestión. La gestión educativa representa una manera alterna de asumir la dirección de las instituciones. En términos organizacionales significa: la presencia de procesos de planeación y evaluación para su desarrollo; la participación colegiada de sus comunidades; la transformación de las políticas educativas en actividades concretas y programáticas; el funcionamiento de disposiciones normativas para regular y hacer eficiente el quehacer escolar; el ejercicio de un liderazgo profesional firme y con un sentido claro en lo académico; la preparación y actualización del cuerpo directivo como mecanismo para una visión organizacional y una administración competente.

Entre los elementos de la Escuela, el que más se ha enfatizado es el relativo a las autoridades o directivos, pues de ellos se requieren ciertas capacidades de gestión importantes como son: la de reflexión sobre escenarios futuros y estrategias de

cambio, la de manejo de información y comprensión sobre sus propios procesos de gestión y política educativa, la de identificación y formulación de innovaciones; así como la de gestión de procesos de concertación, trabajo en equipo y liderazgo.

Ahora bien, es importante señalar que bajo esta acepción la gestión educativa conlleva los aspectos académicos, como se ha dicho, pero es un concepto que implica además, una visión integral de lo escolar en muy diversos ámbitos. Una correcta gestión educativa, por ejemplo, debe garantizar la mejora de los servicios administrativos a profesores y alumnos. Modernizar los equipos, automatizar los procesos y capacitar al personal correspondiente, habrá de conducir a la simplificación, agilización y buen trato en los procedimientos, trámites, pagos, inscripciones, registros, adquisiciones, etcétera, como asuntos que también constituyen la experiencia escolar y formativa.

En cuanto al proceso administrativo del personal es importante porque depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa y, sobre todo, de la calidad y cantidad de personas dispuestas al trabajo educativo. Esta área de la administración implica la planeación de las acciones que permiten desarrollar y consolidar el equipo de personas como: La investigación en el medio de profesionales, líderes, creadores y gestores culturales, establecer en el plan las acciones para la consecución, descripción de los cargos y perfiles ocupacionales para la preselección y selección de las personas que harán parte del equipo de trabajo.

En el proceso de administración del personal se contemplan actividades como: Vinculación y socialización, preinducción, inducción, entrenamiento y capacitación. Dentro de la administración tiene importancia el proceso de planificación, ya que es el que da el sentido al comportamiento administrativo de la organización. Donde las acciones que se llevan a cabo están soportadas por medio de un plan y no en forma de impulsos voluntarios de diferentes miembros de la escuela.

Es de gran importancia la gestión educativa porque permite tener estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos, como gestores identifican e interpretan los mensajes para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

2.1.3 Tipos de gestión

Gestión Tecnológica

Según Kanz & Lam (1996). “Es una colección de métodos sistemáticos para la gestión de procesos de aplicación de conocimientos, extender el rango de actividades humanas y producir bienes y servicios”. Se atañe el sistema de conocimientos y las prácticas relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología.

Este tipo de gestión es una organización del conocimiento; constituido por conceptos y proposiciones sobre relaciones entre estos conceptos, modelos y teorías sobre los procesos de toma de decisiones y ejecución de acciones relacionados con las tecnologías, en organizaciones, empresas, países y regiones.

A nivel educativo la gestión tecnológica es de gran importancia ya que vivimos en un mundo en que la tecnología es el diario vivir, por lo tanto es necesario estar acorde con la tecnología.

La Gestión Tecnológica es la relación del conocimiento con la práctica relacionados con los procesos de creación, desarrollo, transferencia y uso de la tecnología. Pero la gestión tecnológica no es un campo del saber meramente especulativo sobre la tecnología y su desarrollo. Es también una práctica soportada en un conocimiento derivado del análisis y la interpretación de las observaciones del comportamiento del desarrollo tecnológico, como proceso social, y resultado de las observaciones de este proceso en organizaciones. Además se puede manifestar que es una disciplina en la que se mezclan conocimientos de ingeniería, ciencias y administración con el fin de realizar la planeación, el desarrollo y la implantación de soluciones tecnológicas que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos y técnicos de una organización

Gestión de Proyectos

Según Paulo Nunes (2008) “La Gestión de Proyectos se puede describir como un proceso de planteamiento, ejecución y control de un proyecto, desde su comienzo hasta su conclusión, con el propósito de alcanzar un objetivo final en un plazo de tiempo determinado, con un coste y nivel de calidad determinados, a través de la movilización de recursos técnicos, financieros y humanos. Incorporando variadas áreas del conocimiento, su objetivo final es el de obtener el mejor resultado posible del trinomio coste-plazo-calidad”.

Es el proceso por el cual se planifica, dirige y controla el desarrollo de un sistema aceptable con un costo mínimo y dentro de un período de tiempo específico. La administración de proyectos también conocida como gerencia, dirección o gestión de proyectos es la disciplina que guía e integra los procesos de planificar, captar, dinamizar, organizar talentos y administrar recursos, con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance, dentro de límites de tiempo, y costo definidos: sin estrés y con buen clima interpersonal. Todo lo cual requiere liderar los talentos, evaluar y regular continuamente las acciones necesarias y suficientes.

Para tener una adecuada administración gerencial, se debe partir de proyectos y es en esta etapa donde la gestión de proyectos se hace presente en la institución educativa. Toda actividad debe ser planificada para que pueda ejecutarse de manera efectiva.

Es también conocido como Gerencia, Dirección o Administración de proyectos porque es una disciplina que permite planear, organizar, asegurar y coordinar recursos y personas para cumplir con objetivos, entregables y criterios de éxito. Sin importar el campo, un gerente de proyectos exitoso debe ser capaz de visualizar el proyecto completo de principio a fin y tener la habilidad de asegurar que esa visión se haga realidad, satisfaciendo necesidades e inquietudes, ajustando características y atributos.

Gestión del Conocimiento

Según Drucker, Peter F. (2005) Gestión del conocimiento es “El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio de tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo”.

Es un concepto aplicado en las organizaciones ya que tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va usar e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

Además es una conceptualización que no tiene una definición única, sino que ha sido explicado de diversas formas, según algunos autores la gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos intangibles humanos en una organización. Es decir a través de ella se consideran todas las formas, métodos, procesos y estrategias para la organización correcta del contingente humano.

También se manifiesta que la gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.

Es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas. Toda gestión debe tener procesos continuos en los que en el camino se pueda ir realizando mejoras o rectificaciones según sea el caso, además para poder tomar decisiones acertadas si se presentaran dificultades.

Se puede argumentar que es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales. Toda actividad realizada para que tenga éxito debe ser planificada y en el campo de la gestión es una función que además tiene que coordinar, realizar seguimientos para estar al nivel de la competencia positiva, es decir en la que aprendes y mejoras de cada acierto o desacierto.

Gestión Estratégica

Según Nosnik y Rebeil (2006) “la gestión estratégica se define como el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso”.

De acuerdo a la definición es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos. Es por ello que en muchas ocasiones, las empresas sostienen que los cuadros de mando integral, representan todo un sistema de gestión estratégica en una empresa, y no solo se limita a ser a ser un instrumento de control. La gestión estratégica se especializa en impulsar el desarrollo de los elementos de causa y efecto de la empresa.

Ya que la estrategia planteada se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos

los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Es importante tener en cuenta que estas relaciones que se producen entre los factores de éxito que se manifiesta dentro de las perspectivas que comprende la gestión estratégica, representan aquellas situaciones, positivas y negativas, por las que suele atravesar toda empresa en algún momento de su camino.

Es importante que se tenga en consideración que la gestión estratégica en una empresa es la clave para que la misma pueda lograr un nivel de éxito en su entorno competitivo, lo que nos lleva a deducir que la misma es una herramienta fundamental en la gestión y administración de empresas. Cada estrategia que se presente deberá ser aprobada por los ejecutivos correspondientes, y una vez que se ponga en marcha es importante que se alcancen los objetivos que la misma plantea. En este sentido también debemos remarcar que la gestión estratégica no se limite al alcance de los objetivos de la empresa ya que una vez que estas metas se hayan alcanzado, la gestión estratégica pasara a tener la responsabilidad de mantener el éxito alcanzado.

Gestión Administrativa

Según el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar y George Terry (2008) explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Por consiguiente partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Este tipo de gestión es un conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. El propósito de implementar un Modelo de Gestión Operacional es lograr la mejor articulación entre el entendimiento de los procesos, el uso de la tecnología y el desempeño de las personas que interactúan con la organización tanto internamente como

externamente, de manera que se cuente con una herramienta que le permita trasladarse de las prácticas actuales a las deseadas.

Un buen Modelo de Gestión administrativa tiene inmersa la definición de roles y responsabilidades de las personas que interactúan con los procesos con el fin de generar un buen sistema de información que beneficie el producto y/o servicio suministrado en la institución educativa.

La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Este proceso está encaminado a realizar actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. En la gestión administrativa existen cuatro recursos importantes como son la planeación, Organización, ejecución y control.

En la planeación los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos. Mientras que en la organización ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. En la dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales para que en la última fase que es el control se aseguren que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Gestión Gerencial

Si la gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Además de la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles y la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos. La Gestión gerencial es el proceso de toma de decisiones que deben realizar los trabajadores con niveles de responsabilidad para que una organización cumpla sus objetivos.

Es precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

Las gerencias adoptan decisiones sobre distribución y asignación de recursos, control de las operaciones y diseño de acciones correctivas. Les compete también comunicar e informar a los niveles estratégico y operativo. Las actividades elementales de cualquier gerencia son, por lo tanto, en función de la planificación estratégica, establecer objetivos, organizar, comunicar y motivar, medir y evaluar, desarrollar y formar personas y retroalimentar la planificación.

En las actuales condiciones de escasez de recursos la gestión se ha convertido en un factor de gran trascendencia, por ello el conocimiento y manejo de herramientas metodológicas y técnicas adecuadas para la gestión, en sus diversas funciones, tiene pues, un gran valor para quienes han asumido, o se están preparando para asumir, responsabilidades en la conducción de organizaciones de todo tipo y nivel para poder asimilar los fundamentos científicos y las pautas metodológicas y técnicas de un conjunto de herramientas básicas para la gestión de organizaciones en las condiciones del contexto actual.

Gestión Financiera

Según Koontz & O'Donnell (1955) manifiestan que es “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”

Por consiguiente la administración financiera es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

Si de Finanzas se trata y más en una institución educativa particular es menester la aplicación de este tipo de gestión para que toda la parte económica marche de manera perfecta, sin perjudicar los intereses de los dueños por una parte y por otra el servicio que se está brindando a los estudiantes.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr dichos objetivos uno de los instrumentos más utilizados para que la gestión financiera sea realmente eficaz es el control de gestión, que garantiza en un alto grado la consecución de las metas y objetivos fijados por los creadores, responsables y ejecutores del plan financiero.

Es de gran importancia para la tarea del administrador, en el sentido del control de todas las operaciones, en la toma de decisiones, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional, en la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Porque de la eficiente dirección de la empresa depende de las habilidades que tengan las personas que están a su cargo, ello conlleva a una escogencia de un excelente administrador en la organización, pues de él depende el manejo de todos los recursos empresariales y en corto plazo el que brindará las herramientas para la toma de decisiones de la gerencia.

Gestión Ambiental o Gestión del Medio Ambiente

Según la MSc. Saskia Cosano define la gestión ambiental como mecanismos, acciones e instrumentos para garantizar el control y administración racional de los recursos naturales, a través de reglamentos, normas, disposiciones institucionales y jurídicas, con el objetivo del mejoramiento y conservación del medio ambiente, en correspondencia con factores internos y externos; culturales y políticos.

De acuerdo a esta conceptualización se podría manifestar que es el conjunto de diligencias conducentes al manejo integral del sistema ambiental. Dicho de otro modo e incluyendo el concepto de desarrollo sostenible, es la estrategia mediante la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el fin de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.

La gestión ambiental responde al "cómo hay que hacer" para conseguir lo planteado por el desarrollo sostenible, es decir, para conseguir un equilibrio adecuado para el desarrollo económico, crecimiento de la población, uso racional de los recursos y protección y conservación del ambiente. Abarca un concepto integrador superior al del manejo ambiental: de esta forma no sólo están las acciones a ejecutarse por la parte operativa, sino también las directrices, lineamientos y políticas formuladas desde los entes rectores, que terminan mediando la implementación.

Se podría definir a la gestión ambiental como un conjunto de técnicas que buscan como propósito fundamental un manejo de los asuntos humanos de forma que sea posible un sistema de vida en armonía con la naturaleza. Esta pretende reducir al mínimo nuestras infracciones en los diversos ecosistemas, elevar al máximo las posibilidades de supervivencia de todas las formas de vida, por muy pequeñas e insignificantes que resulten desde nuestro punto de vista, y no por una especie de magnanimidad por las criaturas más débiles, sino por verdadera humildad intelectual, por reconocer que no sabemos realmente lo que la pérdida de cualquier especie viviente puede significar para el equilibrio biológico.

Gestión Social

Es todo trabajo o servicio orientado al beneficio de cualquier persona, comunidad o institución tomando en cuenta las posibilidades de ejecución (recursos, viabilidad, presupuesto, coherencia, etc.) todo esto en conjunto con las personas o instituciones interesadas en la solución de cualquier problemática que afecte a la comunidad o estado. Los objetivos constituyen aquello que pretendemos lograr, en su sentido cualitativo y cuantitativo, con nuestras intervenciones profesionales, y parten, como es obvio, del objeto. Podemos considerar que el objeto general es conseguir el pleno desarrollo de las personas en su ámbito social y contribuir así al más amplio bienestar social.

Se define como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.

La gestión social implica el diálogo entre diversos actores, como los gobernantes, las empresas, las organizaciones civiles y los ciudadanos. Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas. Este proceso requiere de un aprendizaje conjunto y continuo para los grupos sociales, que les permite incidir en el diseño de las políticas públicas. Se trata, en definitiva, de la construcción de un espacio de relación social y vínculos de relacionamiento institucional, que se logra mediante un conjunto de acciones.

La gestión social debe estar proyectada a la gerencia social porque es una estrategia que se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados.

Gestión Pública

Según Hood y Jackson (1993) la gestión pública se encuentra como constante el reconocimiento de su carácter disímbolo -ciencia, disciplina, práctica o conjunto de destrezas que deben ejecutarse e incluso como institución fundamental, cuyo propósito es impulsar el desarrollo de la sociedad.

Por lo tanto sería la aplicación de todos los procesos e instrumentos que posee la administración pública para lograr los objetivos de desarrollo o de bienestar de la población.

La gestión pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. Se encuentra principalmente por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo. Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, a la policía y a las fuerzas armadas. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

La gestión pública pone su foco de atención en la estrategia más que en los procesos administrativos. Guía y propone los espacios y los supuestos de actuación gubernamental, guiados por las variables de eficiencia y eficacia ante y a partir de lógicas de actuación de los actores. Esto conduce a proponer y discutir cuestiones que rebasan el funcionamiento interno de las organizaciones gubernamentales.

2.2 Liderazgo Educativo

2.2.1 Concepto

Según MacGregor Burns, J. (1978) el líder es transaccional en la mayoría de los casos, simplemente cambia la seguridad y un ambiente de trabajo agradable, por la dirección de la escuela y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos. Por consiguiente el liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. La esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

Un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, encontraremos en forma inmediata el concepto de gestión, el cual, tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es el quién cumple dicha tarea.

Si nos volcamos de lleno sobre el tema del liderazgo debemos tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, no solo es estimular a los estudiantes a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse.

2.2.2 Tipos

Es necesario no solo enfocar los tipos de liderazgo, también es necesario identificar los tipos de líderes ya que el liderazgo está directamente ligado con el líder; es así que tenemos: El Líder Democrático, el Líder Laissez-Faire ("Dejar Hacer"), el Líder Autocrático y líder carismático.

.

Mientras que el liderazgo puede ser: autoritario, democrático, socio-emocional y de Opiniones.

2.2.3 Características

Líder Democrático: decide las cosas consultando a su equipo, pero mantiene el control. Esto es visto por su grupo como una valoración por el individuo, pero a veces el Líder Democrático es percibido como una persona insegura. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay tiempo para analizar las opciones ante una decisión.

Este tipo de líder sabe qué hacer, sin perder la tranquilidad. Todos pueden confiar en él en cualquier emergencia. Nadie es marginado o rechazado por él. Al contrario, sabe actuar de tal forma que cada uno se sienta importante y necesario. Se interesa por el bien del grupo. No usa el grupo para intereses personales. Siempre está dispuesto a escuchar. Se mantiene calmo en los debates, sin permitir que se abandone el deber. Distingue bien la diferencia entre lo falso y lo verdadero, entre lo profundo y lo superficial, entre lo importante y lo accesorio. Facilita la interacción del grupo. Procura que el grupo funcione armoniosamente, sin dominación. Piensa que el bien siempre acaba venciendo el mal. Jamás se desanima ante la opinión de aquellos que sólo ven peligros, sombras y fracasos. Sabe prever, evitar la improvisación. Piensa hasta en los menores detalles. Cree en la posibilidad de que el grupo sepa encontrar por sí mismo las soluciones, sin recurrir siempre a la ayuda de otros. Da oportunidad para que los demás evolucionen y se realicen.

El líder democrático permite al grupo determinar la política a seguir, diseña los pasos generales para el logro de los objetivos y sugiere procedimientos alternativos está centrado en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad.

Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo.

Cabe recordar que el valor básico que genera la pertenencia a un grupo es la solidaridad, pues impulsa a los que comparten determinadas situaciones o problemas a unirse con otros que están en similares condiciones. Por solidaridad, una persona puede superar el individualismo y acercarse a otras para solucionar problemas.

El respeto a la diversidad hace posible que en una organización participen personas que, si bien comparten determinada condición, tienen diferentes experiencias, ideas, formas de actuar y de percibir el mundo. Este valor tiene su raíz en el reconocimiento de la dignidad de la persona humana y en el consecuente respeto a su individualidad. Con base en el respeto mutuo los miembros de una organización pueden llegar a ponerse de acuerdo en metas comunes y trabajar conjuntamente.

La lealtad se expresa en la honestidad; aquel que es leal dice siempre la verdad por difícil que esto sea y no engaña ni oculta información. La lealtad se traduce indudablemente en compromiso: el líder se entrega por el grupo.

Es necesario contar con líderes competentes para fortalecer el tejido social que sirve de cimiento para el desarrollo de la vida democrática. En términos generales, un líder competente es aquel que a través de su actuación contribuye al fortalecimiento y logro de metas por parte del grupo. Quién sólo se preocupa por mantener la organización pero no impulsa hacia las metas es tan limitado como aquel que pone todas sus energías en alcanzar objetivos pero se olvida de la organización.

Un liderazgo democrático implica necesariamente la participación, con todas las bondades que ésta conlleva en términos de un mayor nivel de compromiso e involucramiento en la solución de los problemas de las comunidades. Es imperativo promover un liderazgo democrático y participativo como la base para potenciar el desarrollo local.

Líder Laissez-Faire: La expresión Laissez-Faire es de origen francés que significa “dejar hacer, dejar pasar”. Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder en la que otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan. Entonces decimos que ejerce poco control sobre los miembros del equipo. Esto inspira libertad de acción y creatividad, pero a veces genera poca motivación y deja el grupo a la deriva.

Las personas que practican este tipo de liderazgo prefieren normas claras, se mantienen neutrales, son poco influyentes en el logro de objetivos y el clima laboral. Aceptan todas las ideas y opiniones además de mantener confianza absoluta en sus colaboradores. Estas características tienen cosas positivas porque para ello debe ser un excelente comunicador, además de ser optimista en extremo, le gusta trabajar con todas las personas y es espontáneo. Sin embargo por todos estos aspectos enunciados puede convertirse en una persona demasiado tolerante a la que le es difícil decir “NO” a las personas que le rodean. Además cuando los miembros de su equipo sobrepasan los límites acordados, simplemente se traza otra línea o hace caso omiso al problema.

El laissez-faire de liderazgo puede ser eficaz en situaciones en las que los miembros del grupo son altamente calificados, motivados y capaces de trabajar por su cuenta. Si bien el término convencional para este estilo es 'laissez-faire' e implica un enfoque completamente manos libres, muchos líderes siguen abiertas y disponibles para los miembros del grupo de consulta y retroalimentación. Sin embargo este estilo no es ideal en situaciones en las que los miembros del grupo carecen de los conocimientos o la experiencia que necesitan para completar tareas y tomar decisiones. Algunas personas no son buenas para fijar sus propios plazos, la gestión de sus propios proyectos y resolver problemas por sí mismos. En tales situaciones, los proyectos pueden ir fuera de la pista y los plazos se pueden perder cuando los miembros del equipo no reciben suficiente orientación o retroalimentación de los líderes.

Líder Autocrático: domina a los miembros de su equipo por medio de la corrección, de la influencia y del poder. Esto genera una resistencia pasiva por parte del grupo. ¿Cuándo es bueno? Cuando hay que tomar decisiones urgentes, apremiantes, cuando hay situaciones límite.

La palabra autocrático tiende a significarse, que se gobierna así mismo (uno mismo), o lo que es igual que tiene poder ilimitado en las manos de una sola persona. La persona que ejerce la autocracia tiene las formas de organización en donde el poder que tiene de decidir lo obtiene una sola persona o un grupo de personas. La autocracia en donde la autoridad manda como es debido de acuerdo a su propia voluntad, sin tomar en cuenta la de los demás.

Por ello los líderes autocráticos determinan todas las normas del grupo, dictan las técnicas y pasos de la actividad, uno a la vez, para luego finalmente incorporar un plan incierto dentro de la organización general del grupo, además asigna las tareas a realizar a los compañeros de trabajo, es personal en sus elogios y críticas, se mantiene apartado de participar, excepto al demostrar las técnicas.

Ser un líder de tipo Autocrático para algunos es muy factible dentro de la sociedad, ya que este tipo de líder se concentra en gobernarse a sí mismo, en otras palabras que el poder ilimitado se concentre principalmente en una sola persona, teniendo el poder de tomar las diferentes decisiones ella sola, cumple el rol de asignar las diferentes tareas a realizar y como estarán compuestos los diferentes grupos a trabajar. La Persona tiene que ser especialmente responsable, que la asamblea vea en él a una persona segura y que exprese sus ideas en forma directa. En un claro ejemplo podemos utilizar al momento de una emergencia (incendio), no se puede perder tiempo en ponerse de acuerdo con lo que opine todo el grupo, sino que es sumamente importante que alguien tome la decisión de en que orden y de que forma evacuar.

Líder Carismático

El liderazgo carismático hace hincapié “en la conducta simbólica del líder, en sus mensajes visionarios e inspiradores, en la comunicación no verbal, en el recurso a valores ideológicos, en el estímulo intelectual de los seguidores por parte del líder, en la demostración de confianza en sí mismo y en sus seguidores y en las expectativas que tiene el líder del auto sacrificio del seguidor y de su rendimiento más allá de su obligación”. El liderazgo carismático puede dar lugar a importantes cambios y resultados en la organización, ya que “transforma” al personal para que procure los objetivos de la organización en vez de sus propios intereses.

Estos líderes transforman a sus seguidores induciendo cambios en sus objetivos, valores, necesidades, creencias y aspiraciones. Logran esta transformación apelando a los conceptos que sus seguidores tienen de sí mismos, es decir, a sus valores y a su identidad personal. Ponen en práctica, en primer lugar, tres conjuntos básicos de conductas del líder. Si lo hacen con eficacia, estas conductas afectan positivamente a los conceptos que de sí mismos tienen los seguidores. A su vez, un concepto positivo de uno mismo impulsa la motivación del empleado hacia una serie de resultados personales, como son el compromiso personal con el líder y con su visión, la conducta de auto sacrificio, el compromiso con la organización, la significancia de la tarea y la satisfacción en la misma, la motivación intrínseca y una mejora en el rendimiento.

El primer conjunto de conductas del líder carismático implica establecer una visión común acerca del futuro. Una visión es un futuro realista, creíble, atractivo para la organización. Según Burt Namus, experto en liderazgo, una visión correcta es capaz de desatar el potencial humano, ya que actúa como un faro que guía las esperanzas y el propósito común. Por el contrario, una visión equivocada puede causar graves daños a una organización.

El segundo conjunto de conductas del líder involucra dos componentes clave: Los líderes carismáticos crean expectativas y estándares de alto rendimiento porque saben que los objetivos estimulantes y asequibles dan lugar a una mayor productividad. Necesitan expresar públicamente su confianza en la capacidad de sus seguidores para satisfacer las expectativas de altos rendimientos. Este punto es de gran importancia, ya que es más probable que los empleados se esfuercen por

conseguir objetivos difíciles si están persuadidos de que pueden lograr lo que se espera de ellos.

El tercer y último conjunto de conductas del líder implica que él mismo se constituya en modelo de roles. A través de sus acciones, los líderes carismáticos modelan los valores, rasgos, creencias y conductas deseadas que son necesarios para hacer realidad su visión. Influye en tres aspectos del concepto que el seguidor tiene de sí mismo: Acrecienta la motivación del seguidor para el logro y para la consecución de objetivos. Aumenta la medida en que los seguidores se identifican con los valores del líder, con sus objetivos y aspiraciones y con los intereses colectivos de todos los empleados. La autoestima y auto eficacia del seguidor se ven realizadas por la conducta del líder carismático.

El liderazgo carismático afecta la motivación del empleado. Una de las maneras en que ello tiene lugar es aumentando el valor intrínseco del esfuerzo y de los objetivos del empleado. Los líderes lo consiguen poniendo énfasis en el valor simbólico del esfuerzo: es decir, los líderes carismáticos difunden el mensaje de que el esfuerzo es un reflejo de importantes valores de la organización y de los intereses colectivos. Los seguidores terminan por entender que su nivel de esfuerzo representa una declaración moral.

El liderazgo carismático aumenta también las expectativas de esfuerzo administración y tipos de liderazgo en el rendimiento de los seguidores al contribuir de manera positiva a su autoestima y auto eficacia. Los líderes elevan también el valor intrínseco del cumplimiento de los objetivos explicando la visión y los objetivos de la organización en función de los valores personales que ellos representan. Aumentan el nivel de significación de las acciones dirigidas al cumplimiento de los objetivos, que da a su vez a los seguidores un sentido de crecimiento y desarrollo, que representan contribuciones importantes al concepto positivo de uno mismo.

Un buen Gerente debe identificar claramente estos tres tipos de liderazgo y saber utilizar los tres en todas las escenas del proyecto. Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también podemos constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones.

De este modo podemos hablar de un:

a) Liderazgo Autoritario. Se caracteriza porque determina toda política, la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir mientras que el líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo. El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones. Se caracteriza por determinar todos los procedimientos y tomar todas las decisiones sobre el grupo sin consultar, no permite participar a los demás miembros del grupo; no es ecuánime en cuanto a las promociones, felicitaciones o llamadas de atención, casi siempre obtiene del grupo una tarea bien hecha en tiempo razonable, pero genera mal humor, rebeldía, desapego, falta de sentido de pertenencia a la tarea.

Este liderazgo está constituido por un líder que pretende mantener la solidez de su equipo de trabajo, de sus normas, de sus controles sobre el grupo, y de el cumplimiento de su trabajo, basado en una rigurosa autoridad, que no se permite flexibilidad alguna, en ninguno de los casos. Las personas que están bajo su autoridad, simplemente deben acatar órdenes y cumplirlas sin derecho a opinión, sin derecho a solicitud de explicaciones o aclaratorias, y sin poder dar sugerencias, hacer observaciones, o solicitar algún cambio a las medidas ya propuestas.

Cuando se aplica este tipo de liderazgo, dificulta las relaciones dentro del equipo, porque lejos de haber un ambiente de respeto, se crea un ambiente de presión, nerviosismo, temor, rabia, e impotencia. Los líderes con estas características pueden lograr contener su liderazgo, solo hasta que las personas por debajo de el, consigan una manera de enfrentarlo, rebelarse, e incluso suplantarlo, por otro líder que sea mas acorde a lo que requiere el grupo.

b) Liderazgo Democrático. Se caracteriza porque toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder además se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir. Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas. También al elogiar o criticar, el líder es objetivo o justo, y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

El líder Democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine. Tiene el deber de potenciar la discusión del grupo y agradecer las distintas opiniones que se vayan generando, cuando se esta en la necesidad de resolver un problema, el líder ofrece diversas soluciones, entre las cuales la comunidad debe resolver cuál tiene que ser la solución más apropiada. Por ejemplo en un colegio el director del establecimiento se ve enfrentado a diversos problemas en las cuales necesita tomar decisiones para ver la posibilidad de que este colegio siga funcionando de la manera más adecuada posible, ante esta complejidad cita a todos los profesores e inspectores a una reunión de manera urgente y pide que lo ayuden a proponer ideas para así poder tomar la mejor solución posible para resolver el problema que los afecta.

El estilo del líder democrático o participativo se caracteriza por la consulta y la persuasión a sus subordinados en torno a las acciones y decisiones propuestas, y alienta la participación de los mismos. Es el estilo mas recomendable en las labores pedagógicas y administrativas porque, según evidencia empírica, es la que produce un mayor grado de motivación, tan necesario para el aprendizaje

Un liderazgo democrático se fundamenta en gran medida, en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad. Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una comunidad en busca de mejores condiciones de vida en los niveles individual y colectivo.

c) Líder Socio-emocional.

A decir de Cartwright & Zander (1999) posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo. Maneja las emociones y bienestar psicológico para que todo marche bien, a lo que se debe considerar que si en algún momento no están de acuerdo va a generar conflictos. Por consiguiente para ser un líder de esta naturaleza deberá a más de ser sabio, se prudente y conocer de psicología humana en demasía; puesto que no siempre se puede complacer a todos los integrantes de una Institución sea educativa o no.

Este liderazgo se centra en el bienestar personal y social de todos los miembros de su grupo, busca la cohesión y facilita la comunicación grupal este liderazgo muestra madurez y una gran satisfacción grupal ya que este tipo de líder se preocupa tanto de la satisfacción del grupo como de la satisfacción personal de cada uno de sus miembros lo que provoca una mayor cohesión social hacia el grupo. Es la persona que más influencia tiene sobre los demás, se encarga de las relaciones afectivas y de la satisfacción de los miembros del grupo.

El líder socioemocional es quien aprovechando su capacidad de liderazgo participa en la vida de las comunidades para contribuir a una mejora de la calidad de vida y crear un mundo más solidario. Responde a los principales desafíos de una sociedad mediante acciones surgidas de la reflexión y la planeación. Debe poseer al menos tres características: Autónomos: Capaces de tomar decisiones y de ser dueños de su vida personal y social como individuos y miembros de la sociedad. Solidarios: Capaces de interesarse en los demás, conjugar esfuerzos con ellos y en su beneficio y compartir sus inquietudes. La solidaridad mueve a las personas a actuar de manera conjunta en la resolución de asuntos de interés personal y común. Responsables: Capaces de asumir responsabilidad por sus acciones, cumplir las obligaciones contraídas y las tareas emprendidas. No sólo se es responsable con uno mismo, asumiendo las consecuencias de nuestros propios actos, sino que la responsabilidad trasciende; de responder a la llamada de los demás, a dar respuesta a la llamada de lo social, el asumir libremente el deber que se tiene de mejorar el medio que nos rodea, de sentirse aludido por lo que sucede y ser capaz de responder.

d) Líder de Opiniones.

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros. Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito. El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda"

Para Bennis Warren & Nanus Burt (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los líderes efectivos captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos. Esta afirmación hace referencia al enfoque que Cornejo Miguel (1999) denomina "Liderazgo de Excelencia". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

En este sentido, el líder de Excelencia no sólo lo es en su centro laboral, sino que ejerce una influencia positiva en su vida social, familiar o de pareja.

El punto central de este enfoque de "Liderazgo de Excelencia" es el conocimiento de uno mismo para que después pueda influir con éxito en los diferentes grupos a los que pertenezca. De acuerdo a esto, entonces en la medida en que se conozca a sí mismo una persona (sus sentimientos, emociones, estados de ánimo, limitaciones, potencialidades, etc.) podrá dar un giro a su vida e iniciarse en el camino hacia un liderazgo de Excelencia.

Contrariamente al líder de Excelencia está el líder tradicional. Campoverde (1993) señala que el líder tradicional es aquel que: No se da cuenta ni vislumbra el aceleramiento de los cambios que mantiene un estado rígido hasta el final además de crear dependencia y rechazar la innovación también confunde la renovación con despersonalización y por último no percibe la realidad cambiante sino su pasado inmóvil.

2.3 Diferencia entre directivo y líder

¿Qué es un directivo?

A juicio de varios autores directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo.

El directivo asume una importante responsabilidad social. En su actividad, debe responder a la confianza que le ha otorgado la propiedad de la empresa con la obtención de los objetivos consensuados, dentro del respeto al ordenamiento jurídico, a los compromisos contraídos y a los derechos de propiedad, pero siendo consciente de que, para ello, ni vale todo ni es posible hacerlo sin la complicidad sincera de todos sus colaboradores.

Su posición en las organizaciones le convierte en un creador de opinión y en un transmisor de valores. Sus decisiones, sus prioridades y sus prácticas de trabajo acabarán influyendo en el clima y las actitudes que contribuyen a conformar el talante de una sociedad. De la eficacia y eficiencia de la labor directiva, de su referencia en el buen hacer y de su voluntad de innovar desde unos principios y valores que puedan ser compartidos, nacerán nuevas formas de liderazgo empresarial, social y cívico que condicionarán la evolución de un orden social abierto, basado en el ejercicio de la libertad y en la responsabilidad moral asociada a la misma.

Se es un directivo cuando se dirige el trabajo en vez de realizarlo. ¿Siente a menudo la tentación de arrimar el hombro o de hacer el trabajo por sí mismo en lugar de delegarlo? En tal caso, no está invirtiendo correctamente su tiempo. Cuando se tienen responsabilidades de contratación, despido, formación y disciplina de los empleados. El desarrollo del personal constituye una parte esencial del trabajo del directivo y muchas veces es un factor determinante para que los miembros de la plantilla permanezcan en la organización o para que se marchen en busca de mejores oportunidades. Cuando se ejerce la autoridad sobre la calidad del trabajo y

las condiciones en las que éste se realiza. La primera obligación de un directivo está relacionada con sus empleados y consiste, en parte, en asegurarles un entorno de trabajo seguro y evitar las amenazas potenciales que se ciernen sobre dicho entorno.

Cuando se actúa a modo de vínculo entre los empleados y un directivo de jerarquía superior. Los directivos tienen un extenso surtido de “gorros” que ponerse: de agente de tráfico, de psicólogo, de consejero, de ministro, de diplomático y de mediador. En el desempeño de esta función se actúa de nexo entre quienes están haciendo el trabajo y quienes necesitan o se benefician que se realice el trabajo.

Cuando se motiva al personal y se contribuye a la creación de una cultura de compromiso. Quien más, quien menos habrá oído alguna vez que la diferencia entre ordinario y extraordinario reside en “ese pequeño extra”. Si está totalmente comprometido con su función directiva, entonces será consciente de la necesidad de motivar, hacerse sentir orgulloso y generar un clima en el que pueda florecer la innovación.

¿Qué es un líder?

El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.

Ser un líder es:

Cuando se está convencido de que, trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”. Ganar dinero es relativamente fácil, pero los líderes se esfuerzan por “marcar la diferencia.” Cuando se crea algo de valor que antes no existía. En más de una ocasión se comenta que alguien es un líder en un sector determinado o que algo constituye la punta de lanza o la vanguardia de su categoría. En tal caso, no hay duda de que esta persona o cosa destaca de las demás, por ser la primera o por ser diferente.

Cuando se hace gala de energía positiva. Todo el mundo gravita alrededor de las personas que irradian confianza. Su magnetismo les atrae y se convierten en fieles

seguidores. Se puede llamar carisma o entusiasmo, pero lo cierto es que a este tipo de individuos les resulta muy difícil liderar a los demás en virtud de la pasión que ponen en sus objetivos.

Cuando se toma conciencia de la verdadera realidad. El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, materializando el sueño que ha inspirado en los demás. En el proceso de auto concienciación, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer lo mismo. El líder está comprometido. Cree que las acciones colectivas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

Líder es cuando se acepta el cambio a través de su compromiso con la acción, el líder se aventura en territorios desconocidos, identifica vacíos y lo que hay que hacer para llenarlos, ve lo invisible y consigue que otros conviertan lo ideal en real. Los líderes saben que el cambio es progreso, y para atenuar el temor que produce, marchan siempre en primera línea. Son conscientes de la necesidad de adoptar el enfoque “Yo iré primero” para convencer a los demás de que el cambio no sólo es esencial, sino que también puede ser positivo.

Por consiguiente la diferencia entre un directivo y un líder es que mientras el directivo trabaja para alcanzar las metas de la organización, la función del líder consiste en definir nuevos objetivos, revisar y reciclar los antiguos o emprender nuevas líneas de actuación. Mientras que los directivos quieren autoridad, los líderes asumen la responsabilidad.

Por lo general un directivo se centra en la eficacia y no en la eficiencia. No toma iniciativas y tiene una visión parcial de lo que ocurre en la empresa, no toma riesgos, ni promueve la mejora continua, pues teme que las cosas se salgan de las normas ya establecidas en cambio el líder se caracteriza por tener una visión más general, analiza los problemas y situaciones y toma decisiones de forma rápida. Prefiere la eficiencia, sin preocuparle mucho el corto plazo, se centra en las personas, fomenta las iniciativas de cada miembro de su equipo, aporta energía y arriesga para obtener resultados. Además, acepta todo aquellas ideas coherentes que puedan servir para alcanzar los objetivos propuestos.

Otra diferencia es que en lo que respecta a la organización de la empresa, los directivos se preocupan de organizar y asignar personal. Toman decisiones centrados en trabajos especializados, dentro de una estructura formal, para cumplir resultados mientras que los líderes se encargan de involucrar a partir de un proceso de comunicación, para empujar a todos a trabajar juntos, incluso utilizando relaciones informales, para conseguir compromiso.

2.4 Los valores y la educación

Los valores son convicciones profundas de los seres humanos que determinan su manera de ser y orientan su conducta. La solidaridad frente a la indiferencia, la justicia frente al abuso, el amor frente al odio. Los valores involucran nuestros sentimientos y emociones. Cuando valoramos la paz, nos molesta y nos hiere la guerra. Cuando valoramos la libertad nos enoja y lacera la esclavitud. Cuando valoramos el amor y lastima el odio.

Tanto los valores, actitudes y conducta están relacionados. Los valores son creencias o convicciones de que algo es preferible y digno de aprecio. Una actitud es una disposición a actuar de acuerdo a determinadas creencias, sentimientos y valores. A su vez las actitudes se expresan en comportamientos y opiniones que se manifiestan de manera espontánea.

Estos se aprenden desde la temprana edad y cada persona les asigna un sentido propio de acuerdo a sus experiencias, conocimientos previos y desarrollo cognitivo, construye un sentido propio de los valores. Aunque a todos nos enseñen que la honestidad es algo deseable, y aunque todos lo aceptamos como cierto, la interpretación que haremos de este valor, el sentido que le encontraremos en nuestra vida, será diferente para cada persona.

Están relacionados con los intereses y necesidades de las personas a lo largo de su desarrollo. Los valores de los niños pequeños están definidos en buena medida por sus necesidades de subsistencia y por la búsqueda de aprobación de sus padres: sustento biológico, amor filial. Los adolescentes guían sus valores personales por su necesidad de experimentación y autonomía: amistad, libertad. Mientras que en la edad adulta se plantean nuevas prioridades: salud, éxito profesional, responsabilidad. Algunos valores permanecen a lo largo de la vida de las personas.

La educación debe ir conjuntamente con los valores. En ellos se identifica la dignidad de la persona como el bien esencial alrededor del cual se definen un conjunto de derechos válidos para todos y todas, independientemente de cualquier diferencia física, económica o cultural.

La referencia a los derechos humanos apunta a valores de una alta significación ética que se constituyen en formas de vida ideales y en comportamientos deseables. Los valores que emanan de la dignidad humana hacen referencia a la libertad, la igualdad y la fraternidad. Estos bienes comparten la remisa de que las personas son valiosas en sí mismas, que requieren trato digno y libertad para realizarse como seres humanos plenos.

A lo largo de su vida, las personas se adhieren a valores de distinto tipo, lo cual es parte de su desarrollo y libertad personales. Para alcanzar un marco ético de convivencia plural y armónica, basado en unos valores deseablemente compartidos por todos, la escuela puede y debe educar en aquellos que derivan de los derechos humanos y, por ello, considerados universales.

La educación en el proceso de integración es continua desde la etapa inicial del niño y su función es formarlo con una conducta basada en valores como lo son el respeto, la honestidad, responsabilidad, cooperación identidad nacional, solidaridad entre otros, para así estén preparados para la participación e incorporación a la sociedad en esta investigación los alumnos, nosotros los docente y comunidad somos las piezas claves para alcanzar dichas metas ya que cumplimos con el deber de organizar, dividir e evaluar y sobre toda las cosas colaborar con la educación de nuestros niños. También los docentes ejecutan roles muy importantes como lo son: ser facilitador, orientador experto, modelo asesor innovador y pensador, promotor social basándose en las inquietudes del niño y le entrega las herramientas para la vida que van a ser utilizadas por ellos para integrarse en la vida social de una manera acorde.

La educación en valores dentro del ámbito educativo es un tareas bastante complejas que implica buscar las vías para así llegar a cada una de las áreas sociales del estudiantes con una comunicación acorde donde se puedan conseguir y crear espacios que estén involucrados el educador educando y la comunidad donde

se esté valorando las diferentes relaciones personales que surgen de una manera constructiva y sean positiva.

Es por ello que la educación debe estar basada en valores morales que suponen la comprensión y adquisición de conceptos y formas de actuar de acuerdo con valores sociales de responsabilidad, solidaridad, participación, respeto, justicia, deben conducir a un desarrollo de una moral autónoma, que conlleve una verdadera actitud democrática. Este es el objeto que se persigue al incluir el eje de valores en el currículo de la escuela básica, a fin de fomentar la reflexión permanente sobre situaciones que contribuyan a crear actitudes críticas frente a nuestra sociedad.

La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones. Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva. Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos, la escuela debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, estas tomas de decisiones se da cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores, otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar; como vemos tan solo no es una educación que busque integrarse en la comunidad sino

que va mas allá busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

El tema de los valores, sobre todo de la educación en valores morales, ha sido una inquietud permanente de la humanidad; una preocupación del pasado, una demanda exigente del presente y un reto constante del futuro para que los proyectos y aspiraciones de desarrollo personal social y las decisiones que se tomen para ello, no pierdan su sentido primero, que es la realización del hombre y su comunidad.

Sin embargo, entendemos que esta preocupación por la educación en valores, requiere de un sustento práctico que permita trascender del mundo de las ideas, al mundo de las conductas. Los valores por los que optamos, sólo se hacen evidentes en la convivencia, en la forma en que interactuamos, en el encuentro con el otro; desde el espacio micro-social que es la familia, hasta el espacio del ejercicio ciudadano. La democracia como construcción social, es el marco en el que se hacen realidad los valores que aspiramos desarrollar.

Integrar los valores al aprendizaje de manera intencionada y consciente significa no sólo pensar en el contenido como conocimientos y habilidades, sino en la relación que ellos poseen con los valores. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura y por lo tanto del conocimiento científico y cotidiano, en ese sentido el valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral, etc., es decir subrayando la intencionalidad hacia la sociedad, donde se exprese la relación ciencia, tecnología, sociedad, y estén presentes los análisis cualitativos, los enfoques de procesos y la motivación. Del mismo modo que es posible tratar un valor desde el contenido, también lo es desde el saber hacer de éste (la habilidad y la capacidad). Visto así el proceso de enseñanza-aprendizaje adquiere un nuevo contenido por su carácter integral.

La reflexión del profesor sobre el valor educativo de las acciones en el proceso, significa de igual modo intencionar y valorar el método de aprendizaje no como simple procedimiento sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente sociohumanista de la ciencia que se

enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje, es reconocer que no existen “dos culturas” separadas, sino reflexionar sobre la totalidad de ésta, en su historia, en sus contradicciones, en su actualidad, en sus métodos, en sus consecuencias e impactos y, por supuesto en su ética. Se trata de reflexionar en el valor de la Educación.

Los caminos y las vías no pueden justificar los fines, es evidente que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor, son condiciones necesarias para una adecuada labor de formación, pero también son condiciones, la precisión en el diseño curricular de las intenciones a través del análisis del contenido, los objetivos propuestos, etc., es decir, tener claro los fines que se proyectan en lo educativo y diseñar la realización del proceso de formación. La formación sociohumanista tiene su propia significación y lógica y, de lo que se trata es de incorporarla como parte del sistema educativo, no separarla de la realidad a que se enfrenta el estudiante como aprendizaje, y en este sentido, el profesor debe prepararse y dirigir el proceso en esa dirección, intención que no depende de la casualidad ni de los criterios particulares de éste, sino de todo el proceso de formación, y de la necesidad que lleva implícita como exigencia de la sociedad.

La educación en valores es aquella que, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Es una cuestión de prioridad a nivel global. Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, es importante que se creen condiciones adecuadas para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor, donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias, dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad. Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores, identifiquen cuáles son sus prejuicios, acepten las diferencias y logren asumir actitudes de mediación en la solución de conflictos.

3. METODOLOGÍA

La investigación se realizó en el Colegio Particular Jim Irwin jornada matutina de la ciudad de Quito. Esta institución está dirigida por el Dr. Rubén Torres Rector de la Institución. Se fundó en 1996 con el firme propósito de dar una educación de calidad al sur de la ciudad, proponiéndose ser uno de los mejores colegios. Se aplica el modelo constructivista.

Este sueño se va haciendo realidad, ya que con el esfuerzo, dedicación y entrega de todos quienes llegan a formar parte del Jim Irwin se cristaliza y sigue creciendo al extremo de que en sus inicios tuvieron 30 niños hoy, superan los 1500 estudiantes.

Con el material proporcionado por La UTPL se procedió a solicitar primeramente la debida autorización para realizar la investigación, seguidamente y en los períodos establecidos se procedió a realizar las respectivas encuestas y entrevistas, ocasionando interés y curiosidad sobre todo en los estudiantes.

3.1. Participantes

La población total investigada fue de 61 personas, dividida en 6 directivos, 20 docentes, 20 estudiantes y 15 padres de familia.

Entre las autoridades encuestadas están en señor Rector, la señora Vicerrectora y los Jefes de Área de Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales y Ciencias Naturales.

Para la selección a los docentes encuestados, se procedió a aplicar a los coordinadores de año y área, debido a que en la Institución trabajan de esta manera. En los estudiantes se tomó en cuenta a los líderes estudiantiles de cada curso en las especializaciones Técnicas y Físico matemáticos.

Para encuestar a los padres de familia se aprovechó una capacitación de escuela para padres a la que asistieron en esas fechas, los padres de familia encuestados son profesionales, comerciantes y amas de casa.

De los Directivos

Tabla N° 1
PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	3	50%
Femenino	3	50%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El personal directivo encuestado es homogéneo en cuanto a sexo es decir el 50% de cada uno, este dato nos permite considerar que los puntos de vista son equilibrados en cuanto a igualdad de género

Tabla N° 2
PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD

Edad	Frecuencia	%
25 - 30	0	0
31 - 35	4	66.6%
36 - 40	2	33.3%
41 - 45	0	0
46 -50	0	0
51 - 55	0	0
56 - 60	0	0
61 y más	0	0
Total	6	99.9%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

En lo que a edad se refiere la mayor fluctuación es de 31 a 35 años que equivale al 66.6%, una población joven; lo que permite concluir que hay confianza en profesionales, no tanto por la experiencia sino por su capacidad.

Tabla N° 3
PERSONAL DIRECTIVO POR TÍTULO ACADÉMICO

Título	Frecuencia	%
Bachiller	0	0
Tecnológico Superior	0	0
Profesor de segunda enseñanza	0	0
Licenciado	0	0%
Magíster	3	50%
Doctor	3	50
PHD	0	0
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Se observa que los títulos del personal directivo se encuentran de forma equitativa en un 50% entre licenciados y doctores. Concluyendo que los directivos están preparados académicamente para dirigir la institución de acuerdo a las leyes y reglamentos respectivos.

Del Personal Docente

Tabla N° 4
PERSONAL DOCENTE POR SEXO

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	4	20%
Femenino	16	80%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Se observa que el personal docente encuestado pertenece en su mayoría al género femenino, datos no tan sorprendentes porque es una realidad general, en la que pocos varones optan por la carrera docente. Este porcentaje corresponde al 80%

Tabla N° 5
PERSONAL DOCENTE POR EDAD

Edad	Frecuencia	%
25 - 30	4	20%
31 - 35	6	30%
36 - 40	4	20%
41 - 45	4	20%
46 -50	2	10%
51 - 55	0	0
56 - 60	0	0
61 y más	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Se observa diversidad de edad, entendiéndose una vez más que en la Institución requieren de docentes capacitados y entregados a su profesión, no hay discriminación de edad. Entre el porcentaje mínimo es de 45 a 60 años correspondiente al 10% y el porcentaje máximo es de 31 a 35 años equivalente al 30%

Tabla N° 6
PERSONAL DOCENTE POR TÍTULO ACADÉMICO

Título	Frecuencia	%
Bachiller	0	0
Tecnológico Superior	0	0
Profesor de segunda enseñanza	0	0
Licenciado	20	100%
Magíster	0	0%
Doctor	0	0
PHD	0	0
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% del personal docente tiene títulos de licenciados, cabe mencionar que algunos docentes eran profesores primarios pero dada la apertura de ciertos centros universitarios, muchos de ellos sacaron el título en su mayoría en la UTPL.

De los Estudiantes

Tabla N° 7
ESTUDIANTES POR SEXO

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	8	40%
Femenino	12	60%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Los estudiantes encuestados en su mayoría son de género femenino equivalente al 60%, mostrando así la capacidad de liderazgo de las chicas en el campo estudiantil.

Tabla N° 8
ESTUDIANTES POR EDAD

Edad	Frecuencia	%
14 años	1	5%
15 años	5	25%
16 años	8	40%
17 a 19 años	6	30%
Total	20	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

La edad de los estudiantes es a partir de los 13 años porque se tomó en cuenta a los líderes estudiantiles y entre ellos estaba un estudiante de noveno. Y el porcentaje fluctúa entre el 5% de 13 años hasta el 40% de 16 años.

Es menester aclarar que se entrevistó a este grupo de chicos por pedido del Sr. Rector, ya que le interesa saber el criterio de ellos considerando que los líderes no siempre son los mejores estudiantes.

De los Padres de Familia

Tabla N°9
PADRES DE FAMILIA POR SEXO

Sexo	Frecuencia	%
Masculino	2	13.3%
Femenino	13	86.6%
Total	15	99.9%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Se observa que en los padres de familia también prima el género femenino equivalente al 86.6%, es evidente que por la cuestión laboral, son las madres las que se ocupan de los estudios de los hijos.

Tabla N°10
PADRES DE FAMILIA POR EDAD

Edad	Frecuencia	%
24 a 26 años	3	20%
32 a 34	6	40%
35 a 36	4	26.6%
37 a 38	2	13.3%
Total	15	99.9%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

En cuanto a la edad de las personas encuestadas se observa diversidad. Siendo el de menor edad porcentaje de 37 a 38 años equivalente al 13.3% y el de mayor porcentaje de 32 a 34 años equivalente al 40%

3.2. Materiales e instrumentos

Los materiales que se utilizaron fueron prioritariamente las encuestas de tipo objetivas proporcionadas por la UTPL, material de escritorio como hojas de papel bond, esferográficos. Recursos tecnológicos: computador, impresora, grabadora, internet.

La primera parte de la investigación consistió en encuestas y entrevistas, que fueron aplicadas a las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.

Las encuestas dirigidas a las autoridades del plantel estaban enfocadas a diferentes aspectos como es la información general del establecimiento, parte fundamental porque es necesario que no solo autoridades, sino todos los implicados en la institución sepan claramente el lugar en el que están laborando además fue necesario indagar sobre la organización, la administración el liderazgo aplicado, la gestión pedagógica aplicada y por supuesto propuestas para mejorar el desempeño y progreso institucional.

En cuanto a las encuestas a los docentes la información recabada se refería al rol, liderazgo y valores que deben tener como parte directa de la institución. La forma como consideran que se está gerenciando y su relación con la comunidad.

En los estudiantes la información que se requería recabar está enfocada hacia el respeto al estudiante en su forma de aprendizaje y criterio para ser un activo en la educación

La información requerida de los padres de familia estaba enfocada hacia el liderazgo de autoridades y docentes dentro del ámbito respectivo, tomando en cuenta la formación de valores.

En cuanto a la entrevista con el señor rector se evidenció la capacidad gerencial, de liderazgo sustentada en valores ya que el eje fundamental como principal directivo es el conocimiento fundamentado en el amor a Dios y se mostró muy coherente tanto en su preparación académica, como en el liderazgo empleado en la

institución. El señor Rector se maneja el lema “Tan importante es el ser como el parecer”. Practica lo que predica. Porque su modelo a seguir es Jesús.

Los temas de la entrevista se refirieron a la comunicación, al uso y aplicación del manual de convivencia, que considera ser líder y como lo aplica, los valores institucionales que buscan fortalecer en todo el personal que labora en Jim Irwin.

Los instrumentos curriculares que maneja la Institución están debidamente fundamentados en la filosofía institucional. El Manual de Convivencia abarca prácticamente la vida institucional, tanto en la organización como en las respectivas funciones de toda la comunidad educativa Jim Irwin.

3.3. Método y procedimiento

Los métodos de investigación aplicados fueron: el descriptivo, analítico, sintético, inductivo deductivo, estadístico y hermenéutico que permitió explicar y analizar el objetivo de la investigación.

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que facilita explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en el Colegio Jim Irwin, de tal manera, que haga posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad. Entonces este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

El método analítico sintético facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo utilizado permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hizo factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tuvo su aplicación práctica en el proceso de la verificación de las hipótesis.

El método hermenéutico, permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración del marco teórico, y, además facilitó el análisis de la información empírica a la luz del marco teórico.

El procedimiento se realizó primeramente con la investigación bibliográfica, en la que se consideró todos los aspectos a investigar, seguidamente se procedió a elaborar la solicitud de autorización al Dr. Rubén Torres Rector de la Institución, al momento de entregar la solicitud se explicó objetivo de la investigación y se entrevistó. Con la autorización respectiva y previa a la elaboración de las encuestas se aplicó a la población requerida. Con los datos obtenidos se realizó el análisis de datos a través de tablas de resultados y seguidamente la redacción de informes para realizar la propuesta de mejora institucional.

El proceso investigativo se realizó sin novedades ya que hubo bastante colaboración, se registró a través de apuntes y grabaciones los argumentos e inquietudes surgidos por los entrevistados. Todos los instrumentos referentes a la gestión administrativa, fueron proporcionados por el Vicerrectorado para su respectivo análisis

4. RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

4.1.1.1 El manual de convivencia de la organización

El manual del Colegio Jim Irwin realmente está en proceso de formación ya que cuenta apenas con las partes iniciales como son: la misión, visión y filosofía institucional, la elaboración de este manual está de manera desorganizada ya que se basa más en los deberes y obligaciones de los estudiantes.

Sabemos que en este manual se debe considerar el funcionamiento interno en lo que respecta a descripción de responsabilidades, ubicación de cargos, requisitos y a la personas responsables de su ejecución. Debido a que guían en la selección del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Además sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, para establecer un método de información o bien modificar el ya existente; interviene en la consulta de todo el personal. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación.

Aumenta la eficiencia de los empleados a nivel directivo, administrativo, docente, estudiantes, padres de familia, personal de servicio y apoyo, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.1.1.2 El código de ética

Está guiado en la ley orgánica, código de la niñez y la adolescencia y la ley de educación, tiene estrecha relación con el manual de convivencia.

El código de ética tiende a desarrollar la personalidad de los actores educativos de la institución, teniendo en cuenta su formación integral, social, ética y moral cultivando las destrezas del desarrollo humano: físico, psíquico, intelectual, espiritual, afectiva y social. Fomentando el interés por buscar una participación sana dentro de un contexto social. Basándose en el respeto y la puesta en práctica de los deberes y los derechos humanos en general.

Orienta la disciplina pedagógica respetando la individualidad de cada alumno guiándolo al encuentro de la propia identidad y haciendo conocer los valores fundamentales que rigen en la institución. Toma en cuenta las conductas deseables de los estudiantes y también las estrategias correctivas en caso de requerirlo. Además enuncia cada una de los derechos con sus respectivas obligaciones, señala también las alertas vitales es decir peligros que pueden tener los jóvenes como drogas, pandillas, alcoholismo para que estén prevenidos tanto estudiantes como padres de familia.

La filosofía institucional está basada en un conjunto de valores que son los que orientan el quehacer educativo, facilitando así la preparación del individuo y capacitándolo para vivir cristianamente con una solidez moral y un desarrollo integral de la personalidad, al igual que buscan la formación integral mediante el desarrollo de los conocimientos, habilidades aptitudes y valores.

4.1.1.3 El Plan Estratégico

En el plan estratégico está detallada toda la filosofía institucional con sus debidos procesos para su cumplimiento. Es así que comienza con los datos informativos y la caracterización institucional, seguidamente consta la introducción en la que constan todos los parámetros de los diferentes contextos educativos, a continuación se detalla el FODA o diagnóstico situacional para realizar la priorización de problemas y sus posibles soluciones. También se encuentra detallado el modelo pedagógico y el organigrama.

El colegio JIM IRWIN, concibe los procesos pedagógicos institucionales desde un enfoque constructivista a partir de un modelo pedagógico que ensambla las propuestas teóricas más importantes de la pedagogía contemporánea y moderna y la aplica al contexto educativo del Sistema Educativo Nacional de forma general y a la filosofía y concepción educativa de nuestro colegio de manera absolutamente específica.

La propuesta pedagógica se encuentra orientada a promover el desarrollo de aprendizajes pertinentes, funcionales y significativos, a partir de procesos clave que van desde la desequilibración a la equilibración cognitiva, atravesando por los procesos psico-pedagógicos de asimilación, adaptación y acomodación desde el enfoque de Jean Piaget, insertos mediante estrategias metodológicas en el del ciclo del aprendizaje (experiencia, reflexión, conceptualización, aplicación).

La concepción educativa del Colegio JIM IRWIN, se enfoca con prioridad, hacia el desarrollo y consolidación de operaciones intelectuales, bajo el enfoque psico-pedagógico de Edward de Bono, quien plantea la existencia de distintos tipos de pensamiento que son los que se promueven en la institución: pensamiento intencional, de exploración, organizativo, crítico, creativo, constructivo, cooperativo, sistémico y simbólico en el temor y amor a Dios.

4.1.1.4 El Plan Operativo Anual POA

Jim Irwin tiene tres retos fundamentales: Administrativo, Pedagógico y Pastoral. Optimizan el proceso administrativo logrando niveles altos de eficiencia y responsabilidades propias de cada estamento, afianzando el sentido de identidad. Se ha fortalecido y optimizado la labor pedagógica desempeñada por cada una de las diferentes dependencias de la institución. Además de los diversos proyectos institucionales para favorecer la formación integral del estudiante.

El POA del colegio está sustentado con los siguientes documentos legales: Planes y Programas de Estudio del Ministerio de Educación, Reglamento de Convivencia. PEI del establecimiento, Cronograma de actividades del presente año lectivo. Además se basa en los objetivos institucionales como son: el desarrollar competencias y habilidades necesarias considerando los distintos estilos de aprendizaje de todos los estudiantes, que les permitan lograr con excelencia los objetivos fundamentales y contenidos mínimos obligatorios para cada nivel. Consolidar un equipo de profesionales identificados y comprometidos con el proceso educativo, proyectándose a un perfeccionamiento permanente y pertinente al trabajo pedagógico. Extender, difundir desde y hacia la comunidad las actividades académicas, culturales, espirituales, sociales y deportivas que realiza la comunidad educativa y proporcionar a niños y niñas una educación de valores, basada en principios cristianos, dentro de un contexto de armonía con su prójimo y la naturaleza.

Los componentes que sustentan el presente Plan: Reforma Curricular. Reglamento de Convivencia. PEI del establecimiento. Cronograma de actividades.

4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)

El proyecto educativo se enmarca desde la filosofía institucional, para proponer los perfiles educativos dentro del modelo pedagógico para poder sustentar un proyecto en que el estudiante logre alcanzar metas integrales. Además presenta el contenido programático con el que se va a trabajar.

El proyecto Educativo Institucional del Colegio Jim Irwin, lógicamente responde a la propia concepción institucional y se formula desde un enfoque sistémico y de la interacción de macro procesos en el contexto de las demandas históricas, sociales y culturales del país, con la finalidad de ofrecer una educación integral y pertinente de calidad y calidez.

La propuesta educativa del Colegio Jim Irwin surge de la comprensión del escenario internacional en el mundo de la ciencia, la inteligencia y el conocimiento y la realidad social, cultural, política y económica del país. Este conjunto de interacciones genera la implementación de una propuesta que se sustenta en los enfoques pedagógicos de la modernidad, en la interpretación de la realidad antropológico – cultural de la sociedad en que vivimos, en las concepciones filosóficas de la educación que se encuentran vigentes en el mundo actual, en las propuestas Bioneurológicas necesarias para la formación de niñas, niños y jóvenes y en las corrientes y tendencias determinadas hoy por hoy por la psicología educativa.

En el contexto del Proyecto Educativo Institucional, el currículo en la concepción pedagógica del Colegio Jim Irwin se constituye en una guía que orienta e ilumina el proceso pedagógico, operacionaliza sus concepciones y tiene la virtud de ser un proceso que se debe ir adaptando al contexto, al sistema y a la propuesta educativa de manera integral a través del plan de estudios, el pensum y sus otros componentes. El Programa Curricular Institucional es la integración, complementación, ensamble y articulación sistémica y sistemática del plan de estudios, plan curricular institucional, pénsum de estudios, perfil académico y componentes del currículo, políticas pedagógicas y neurolingüísticas.

4.1.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones

El reglamento interno está relacionado con Ley orgánica, ley de educación, código de la niñez y adolescencia, el código de ética. Define las normas, procedimientos y funciones del personal que labora en dicho establecimiento y de los estudiantes. Tiene vigencia de 1 año lapso en el cual deberá ser vuelto analizar y rectificar en lo que se considere necesario.

Está realizado en función de regular la convivencia educativa por medio de un instrumento legal, dentro de los límites que presentan las leyes y reglamentos vigentes en cuanto a derechos, deberes y responsabilidades de toda la comunidad educativa, incluyéndose las normas disciplinarias de la institución.

El presente reglamento está dividido en once capítulos, los mismos que constan de los siguientes temas: La fase de presentación se refiere a la filosofía institucional con su respectiva misión, visión y valores, además hay una pequeña reseña histórica de la Institución. El capítulo I se refiere a la estructura y funcionamiento. El capítulo II se refiere a los deberes y atribuciones de las autoridades. El capítulo III se refiere a los organismos directivos también en cuanto a deberes y atribuciones. El capítulo IV se refiere a los deberes y atribuciones de los organismos administrativos: secretaría general, colector, servicios generales. El capítulo V se refiere a transporte escolar y bares. Mientras que en el capítulo VI se refiere a la admisión de estudiantes. En el capítulo VII se refiere al perfil del estudiante, deberes, obligaciones, derechos, faltas, asistencia, valores, comportamiento. El capítulo VIII se refiere a los estímulos a los estudiantes. EL capítulo IX a las organizaciones estudiantiles. Capítulo X a los profesores y XI a los padres de familia.

4.1.2 La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.1.2.1 Misión y Visión

Visión

Formar líderes esforzados y valientes con profundos principios morales y espirituales que a través de conocimiento de Dios y de la Ciencia, sirvan y transformen la sociedad.

Misión

Somos líderes en servicio educativo, educamos niños, niñas y adolescentes felices con la práctica de valores, con enfoque constructivista fundamentados en la sabiduría, la ciencia y el servicio.

Si la visión es la capacidad de desarrollar un proyecto con futuro, un objetivo trascendental que se debe alcanzar; toda visión inicia, motiva, inspira, refuerza, compromete, apasiona, reactiva, conecta, trasciende, da sentido, define y recrea un proyecto que se traduce en acciones y resultados a futuro y la misión es la forma, los métodos las estrategias utilizadas para alcanzar esa visión el proyecto a investigar y dado que es un Colegio con filosofía cristiana, tanto la Misión como la Visión institucional están relacionados porque están enfocados tanto al liderazgo como a los valores por lo tanto los objetivos planteados se cumplen de tal manera debido a que todos los integrantes de la Institución están comprometidos con ello. Los estudiantes en la medida pertinente se los ve confiados y con un don de gentes que muy poco se ve en la actualidad.

4.1.2.2 El organigrama

A pesar de tener lineamientos bien definidos, sobre lo que quieren y esperan llegar, la parte estructural de organigrama no está definido puesto que quien está al frente está organizando la parte estructural y sobre todo porque a nivel de autoridades no habido personal fijo, excepto el señor rector, sin embargo dada esta investigación, se estableció el compromiso de colaborar en la terminación de la estructuración faltante.

Es importante recalcar que para realizar el organigrama debemos basarnos en el reglamento de educación que es el que designa las jerarquías de acuerdo a su función.

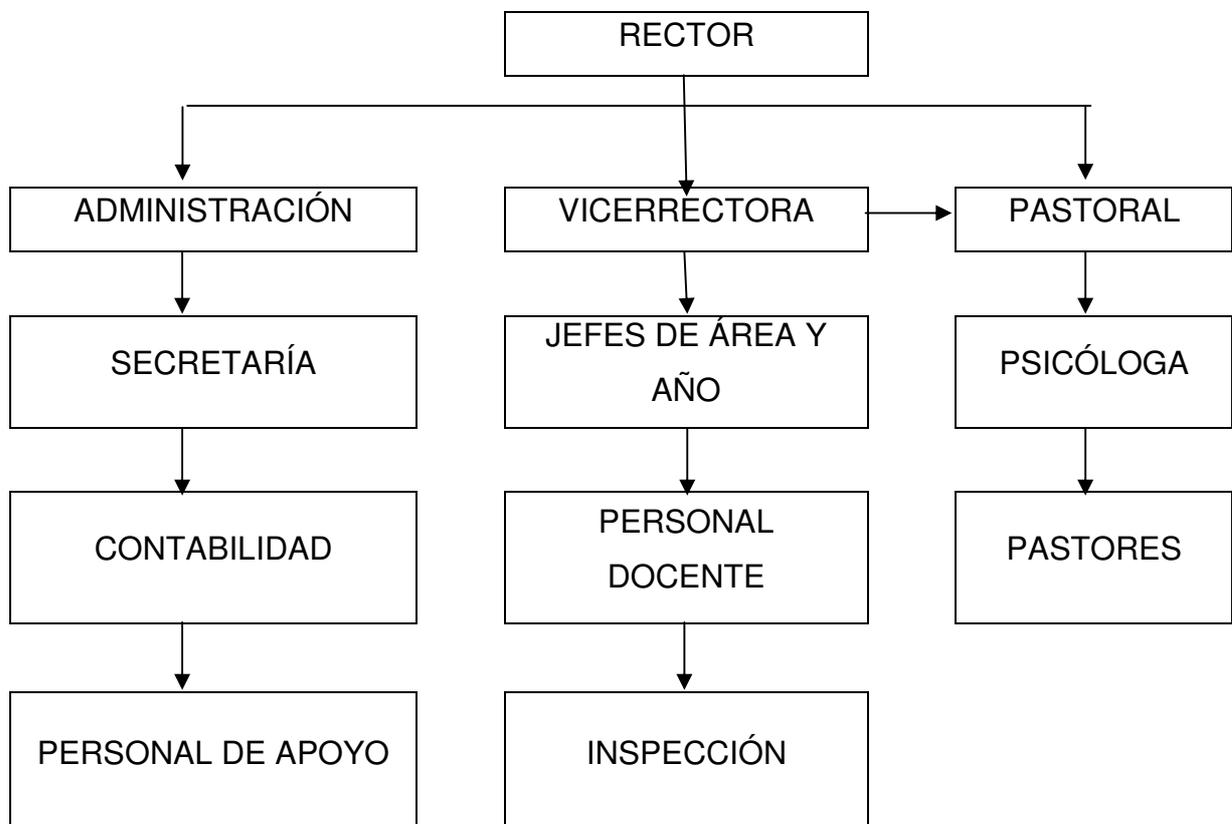


Figura 1

4.1.2.3 Funciones por áreas y por departamentos

De igual manera tienen jefes de áreas que coordinan el trabajo de los estudiantes, sin embargo no existe el manual de funciones. Todos los departamentos trabajan de manera organizada, cada quien sabe sus responsabilidades, son ayuda idónea organizativamente, pero falta la parte estructural escrita.

Un manual de funciones es de gran importancia ya que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de cada área. Este manual permite el cumplimiento de la misión institucional. El manual describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, la misión del mismo, funciones, autoridad y responsabilidades. A través de este manual las autoridades definen lo que se espera de cada integrante.

El Manual es el instrumento normativo que detalla el objetivo, alcance y funciones específicas delegadas jerárquicamente. Aplicado como instrumento de gestión administrativa, permitirá que el personal conozca los objetivos y las funciones que se les han asignado como elementos integrantes de la organización, permitiéndoles la identificación plena con dichos objetivos y funciones a fin de que puedan desplegar acciones comunes y coordinadas en procura de los fines institucionales. Utilizado como elemento de consulta, proporcionará al personal que presta sus servicios en las diferentes dependencias un conocimiento integral y preciso de la organización diseñada. Asimismo se constituye en la base sobre la cual se elaborarán los documentos normativos previstos por el Manual de Convivencia.

4.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores

Al hablar de convivencia, en este caso, convivencia escolar, somos conscientes de la complejidad del concepto, así como de la dificultad de construir en los centros una cultura de paz, fundamentada en el aprendizaje de valores como el diálogo, la tolerancia, la solidaridad, el respeto de los derechos humanos y la búsqueda permanente de la justicia, entre otros. Convivir significa vivir unos con otros sobre la base de unas determinadas relaciones sociales y unos códigos valorativos, como es el caso de Jim Irwin en el que el eje fundamental es el crecimiento en valores. La convivencia escolar no es sólo un requisito, o condiciones mínimas sin las cuales no sería posible llevar a cabo el acto educativo, sino que además constituye un fin educativo.

La convivencia escolar es fundamental para promover en los estudiantes relaciones respetuosas entre todos quienes hacen comunidad escolar. Hacerles comprender que la vida en sociedad está normada y reglada, lo que no implica pérdidas de creatividad o una suerte de ahogo, muy por el contrario, ello asegura las mejores relaciones entre las personas.

Las normas son exigencias de convivencia que se eligen a partir de los valores que se desea proteger entre toda la comunidad. Son consignas verbales, escritas o gráficas que orientan el comportamiento de niños y adultos. Sirven para crear un clima familiar estable y seguro, sin incertidumbre, porque indican qué es lo que tenemos que hacer, cómo y qué consecuencias acarrea el hacerlo o no. Los límites hacen que un niño se sienta protegido. Sin ellos, se vuelven ansiosos e inseguros. Estamos así haciendo que el niño adquiera hábitos y le inculcamos criterios de responsabilidad y decisión. Cuando alguien no cumple con alguna de esas normas, decimos que ha desobedecido, que ha cometido una indisciplina que afecta el clima escolar. Comunicación, colaboración, tolerancia, solidaridad y responsabilidad serán algunos de los objetivos de cada comunidad educativa

4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores

La estructura curricular del Colegio Jim Irwin, es el resultado de la interacción de las determinaciones del Ministerio de Educación, la Reforma Curricular, las concepciones educativas institucionales, las interpretaciones de la realidad y las proyecciones sociales, económicas, culturales, políticas del país, las consideraciones científico – técnicas sobre la modernidad en el contexto del mundo de la inteligencia, la información y el conocimiento y sobre el entendimiento de que la actualidad no solo es la época de cambio, sino fundamentalmente el cambio de época. De todo esto, nuestra concepción curricular se expresa en un currículo dosificado, integrado, secuenciado, transdisciplinario y transversal que promueve la interacción educativa entre la institución, la familia y la sociedad.

Haciendo un análisis reflexivo y crítico en esta dimensión, se considera que el tiempo dedicado a la enseñanza no es suficiente para lograr en el alumno un aprendizaje de calidad en donde manifieste sus habilidades y competencias básicas en el contexto que desarrolla. Así mismo es necesario que los docentes se interesen en manejar adecuadamente diferentes métodos, técnicas y estrategias de enseñanza combinándolas con las diferentes asignaturas apoyándose de los recursos didácticos necesarios y adecuados al proceso de evaluación. En la institución practican diferentes actividades donde el alumno manifiesta sus habilidades comunicativas orientadas por la confianza que brinda el docente, lo cual hace que haya interacción entre ambos.

La propuesta curricular es flexible, según el grupo y las condiciones pedagógicas psicológicas de nuestros estudiantes, la concepción curricular promueve la investigación en las ciencias, las artes, el desarrollo humano, la realidad nacional y mundial desde, la creatividad, el pensamiento crítico, reflexivo y divergente.

Los valores Institucionales del colegio Jim Irwin se centran principalmente en el amor a Dios, a los padres, a la patria y al colegio, además que pretende que cada estudiante tome buenas decisiones en el campo cognitivo, afectivo y social siendo un líder esforzado y valiente, con buena actitud, disciplinado y buscando la unidad.

4.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores

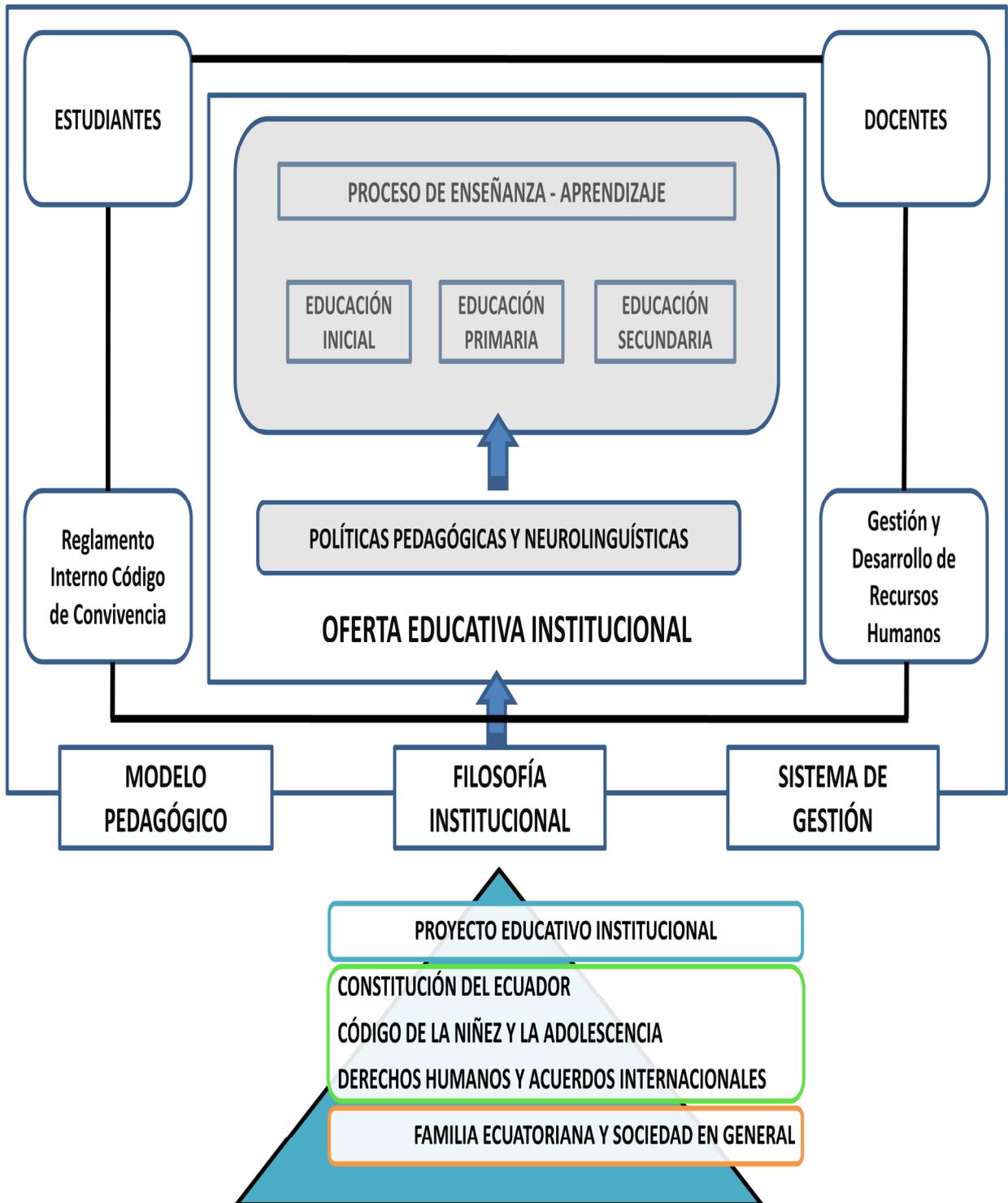


Figura 2

De acuerdo al gráfico de la dimensión organizativa es bastante coherente, lo importante sería saber que grado de aplicabilidad existe en la Institución

4.1.2.7 Dimensión administrativa y financiera y valores

En esta dimensión se analiza el trabajo que la institución realiza, apegados a las normas que regulan el funcionamiento y buena organización escolar, la buena convivencia educativa entre director, docentes, alumnos. En general, padres de familia, personal administrativo y personal de asistencia y mantenimiento a la educación del centro de trabajo, apegándose a los lineamientos internos y externos con la labor del personal administrativo con que cuenta nuestra institución. Para cumplir con la documentación oficial que las autoridades superiores solicitan: como son estadísticas, planes, informes, estrategias cognitivas.

La administración de los recursos financieros son enfocados a las necesidades educativas por falta de material escolar, para el mantenimiento y conservación de los muebles e inmuebles. Así como también el material didáctico, de todo lo mencionado. Dentro de la administración escolar existe un control del personal docente de entrada y salida, expedientes de docentes y alumnos donde se manejan incidencias, cargas de trabajo, comisiones, permisos, licencias médicas. Apegado a la normatividad establecida para el buen funcionamiento de la institución en un 100%. En el centro de trabajo existen vínculos y relaciones con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad como técnico pedagógico, sistematización, ejecución de documentos y seguimiento de las recomendaciones de las visitas. Hasta este momento la institución cumple y seguirá cumpliendo en esta dimensión con calidad, responsabilidad y eficiencia entregando la documentación en tiempo y forma.

La dimensión administrativa velando por la pertinencia del PEI, por la definición de su misión, visión, fines y propósitos, organizando el marco legal institucional y el marco operativo, con los manuales de funciones, los reglamentos, el manual de convivencia, facilitando los recursos humanos, locativos, instrumentales, financieros de ayudas pedagógicas para el desarrollo normal académico y formativo y estableciendo los contactos con las comunidades escolares del país y sobre las cuales produce impacto y les genera beneficios y aportes.

4.1.2.8 Dimensión comunitaria y valores

Contextualizando el PEI, sus programas, proyectos, acciones y estrategias en el entorno socio-cultural, respetando la costumbres, tradiciones e idiosincrasia de la comunidad, y describiendo, delimitando, definiendo y planteando claramente problemáticas, de todo carácter y nivel, que puedan ser tenidas en cuenta por la institución educativa y a las cuales puedan dársele respuestas desde las condiciones endógenas de la institución, desde su misión y su visión y acorde con sus objetivos sociales y culturales.

Al inicio del año escolar realizan la primera reunión de padres de familia, para informar de los logros realizados en el año escolar anterior mencionado dentro de este lo obtenido en la programación y como fue canalizado en el apoyo educativo dentro de la misma institución. Cuales fueron las metas logradas, que número de alumnos se vieron beneficiados y que es lo que se desea adquirir en este nuevo año escolar. El comité de Padres de familia trabaja de manera unida para tratar de darle solución a la problemática de obtener recursos y canalizarlos a toda la población estudiantil.

Todo docente e integrante de la comunidad educativa debe ser consciente de que la afirmación de la personalidad del educando está en la realidad comunitaria en que nace y se desarrolla, de tal manera que el camino hacia una auto imagen más interiorizada y de realización del sujeto, pasa al mismo tiempo, por la vivencia comunitaria de los valores, del interés por los problemas que viven los de su alrededor, donde la persona se compromete en la transformación de la sociedad a través de la identificación con unos valores.

No podemos ignorar que la opción que cada persona hace por un determinado valor es radicalmente una opción para un “nosotros”, ya que los valores no están exclusivamente en la línea del tener y poseer, sino también en la de dar y en la de reconocer a los demás. Los valores presentan la existencia de comunicarse. No es posible apreciar a fondo un valor sin vivirlo frente a los demás y para los demás, esto es, sin ofrecerlo también a los demás como verdadero y auténtico valor.

4.1.3 Análisis FODA

4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

Fortalezas: desde 1996, cuando es creado el Colegio Jim Irwin, su director el Doctor Rubén Torres, se inspira en una institución particular cristiana en el que el fundamento sea el “Amor a Dios”, como principal guía de los estudios. Esta institución en la que apenas asistían 30 estudiantes, era un lugar de paz, armonía en el que los chicos jugaban con la naturaleza y crecían en sabiduría; como el principal objetivo son los niños desde aquel entonces, todos los docentes que ingresaban a formar parte de esta familia, estaban tan bien guiados que llegaban a formar parte de una misma filosofía educativa, sin necesidad que las autoridades estén vigilantes para su cumplimiento.

Al pasar el tiempo Jim Irwin se convierte en un Colegio con identidad y permanencia histórica, social y cultural en el contexto mediato, por su calidad educativa y administrativa apoyando siempre a la diversidad sociocultural puesto que es un elemento enriquecedor en la formación de los alumnos, prevaleciendo por sobre toda consideración el mérito personal. Además la disposición permanente del colegio a relacionarse e intercambiar experiencias culturales y educativas con otras instituciones afines

Debilidades: al tener un objetivo claro de lo que la institución quiere lograr, el incremento del alumnado va prosperando, lo que implica mayor organización en la parte pedagógica, esto ocasiona que las personas preparadas en el campo administrativo lleguen a la institución con grandes proyectos si, pero lastimosamente también con su propia filosofía lo que implica desacuerdos entre autoridades y por consiguiente inestabilidad. También los docentes que laboran si bien pueden tener la misma filosofía, se decepcionan por la situación económica generando también personal rotativo constantemente. Además que por la situación económica tienen tiempo limitado por el hecho de que trabajan también en otros establecimientos.

La falta de espacios físicos adecuados para aplicar metodologías innovadoras (talleres, salas múltiples, salas de conferencias, etc.), es motivo de preocupación tanto para autoridades como para el personal docente que no pueden poner en práctica de manera total todas las metodologías para impartir una educación de calidad.

Y por último, al ser una institución con filosofía Cristiana pero abierta a todo credo, es una debilidad muy tajante, debido a que las personas trabajan por su convicción de profesionalidad y al tener que mezclar con filosofías cristianas, no siempre va a llegar a todos de manera positiva.

4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

Oportunidades: Gracias a la filosofía bien definida de las respectivas autoridades, la demanda estudiantil es bastante amplia, a más de eso el aporte desmedido de los docentes que con sus métodos y técnicas de enseñanza hacen que los estudiantes se enamoren del colegio no queriendo salir de él, así sus padres lo quieran. Cabe mencionar también que tanto las autoridades como el personal docente, están preocupados de manera permanente por su capacitación y actualización curricular.

La imagen corporativa del Colegio es positivamente valorada en la comunidad, permitiendo que los estudiantes que se preparen en la Institución tengan la confianza de quienes envían a sus hijos, de las personas afines y de todos quienes conocen de Jim Irwin.

La ubicación geográfica permite acceder con facilidad a los centros culturales, administrativos, políticos, económicos y sociales. Por ello quienes confían a sus hijos al colegio saben que se preparan de manera íntegra, confiable y real. Además que hay la disposición positiva de entidades externas para colaborar académicamente con el colegio.

La calidad pedagógica de los estudiantes ha trascendido más allá de nuestro amado Ecuador debido a que se ha logrado realizar intercambios estudiantiles con Canadá, siendo ya tres años consecutivos que los estudiantes van a prepararse en los campus. Cuando los chicos de Canadá llegan a Jim Irwin se involucran de tal

manera que el idioma no es una barrera, sino más bien un vínculo de intercambio cultural.

Amenazas: a pesar de que Jim Irwin es una institución de gran trayectoria académica, lastimosamente implica un desequilibrio en el factor económico de los padres de familia, porque en los últimos años se ha incrementado la pensión y como muchos de ellos tienen más de dos niños, no les alcanza para cancelar dichos rubros. Justamente la situación económica produce competencia externa en el plano de ofertas ocasionando duda en los estudiantes de la Institución y muchas veces produce el cambio a una Institución educativa más accesible.

La dotación insuficiente de personal auxiliar por falta de incentivos para esta función, ocasiona que los niños que tienen necesidades especiales educativas no puedan prepararse adecuadamente, y pasan al siguiente año con vacíos difíciles de arreglar después, pudiendo haber solucionado con personas capacitadas para ello o a su vez que puedan dar enseñanza personalizada.

La crisis de la familia es un problema social, debido a que hay padres que trabajan o a su vez que son separados e inclusive muchos padres que viven en el extranjero y que de la educación de los estudiantes se ocupan familiares ha repercutido en una carencia de compromiso en la formación integral de los educandos como es la formación de hábitos, la capacidad de respuesta a la problemática adolescente, o simplemente la formación de valores ha repercutido en la educación generando niños y jóvenes sin visión, ni interés por nada positivo.

El interés de capacitación del personal docente es muy grande y hacen todo lo posible por lograrlo, sin embargo el hecho de no contar con los permisos necesarios provoca cierto malestar e inconformidad, porque se puede querer mucho pero sin permisos ni con financiamiento no se puede ir a ningún lado.

Los intercambios son anhelados por muchos estudiantes, sin embargo nuevamente podemos manifestar que la economía es un factor indispensable para todo proyecto y al ser los padres de familia de clase media-baja muchos estudiantes se quedan con sueños frustrados.

4.1.3.3 MATRIZ FODA

Matriz 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Ser un Colegio con identidad y permanencia histórica, social y cultural en el contexto mediato	La falta de espacios físicos adecuados para aplicar metodologías innovadoras (talleres, salas múltiples, salas de conferencias, etc.).
La diversidad sociocultural, es un elemento enriquecedor en la formación de los alumnos, prevaleciendo por sobre toda consideración el mérito personal.	La falta de un manual de funciones y procedimientos que permitan conocer a cada miembro sus funciones y responsabilidades de manera efectiva para mejorar la calidad educativa
La disposición permanente del colegio a relacionarse e intercambiar experiencias culturales y educativas con otras instituciones afines	Los docentes con tiempo limitado por el hecho de que trabajan también en otros establecimientos, a causa del bajo nivel de remuneraciones que perciben.
La filosofía de la institución está enfocada hacia valores	No todos son creyentes, hay personal católico, evangélico, testigos de Jehová e inclusive ateos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La imagen corporativa del Colegio es positivamente valorada en la comunidad.	La fuerte competencia externa en el plano de ofertas de remuneraciones.
La ubicación geográfica que permite acceder con facilidad a los centros culturales, administrativos, políticos, económicos y sociales.	La dotación insuficiente de personal docente y auxiliar por falta de incentivos para esta función.
La disposición positiva de entidades externas para colaborar académicamente con el colegio.	La crisis de la familia, problema social, que ha repercutido en una carencia de compromiso en la formación integral de los educandos (ej.: formación de hábitos, valores y responsabilidades)
Se tiene el apoyo de Instituciones externas cristianas para capacitación	Por ser una Institución particular no hay apoyo gubernamental para capacitación del Personal Docente
Hay intercambios estudiantiles	No todos los estudiantes pueden acceder a estos intercambios por razones económicas.

4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla N° 11
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Aspectos	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	2	33.3%
b. Coordinadores de área	4	66.6%
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

La forma de organización del Colegio Jim Irwin es a través de Coordinadores de área en un porcentaje del 66.6% y el Director organiza las tareas por trimestre representa el 33.3%, lo que demuestra que hay confianza de las autoridades hacia el personal que lo apoya y por ende el compromiso tanto de coordinadores como todo el personal docente que labora en la institución.

La organización para trabajar con coordinadores es el aprovechamiento de los equipos naturales de trabajo. Este enfoque resulta de utilidad porque elimina los dobles mensajes y facilita la integración de personal normalmente asignado a funciones similares y que responde a indicadores o estándares parecidos. Además permite implementar mejoramientos, desarrollar soluciones a problemas e inclusive idear innovaciones que permitan mejoras en calidad en los procesos educativos.

Tabla N° 12
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.3 %
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	50 %
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.6%
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Con un porcentaje del 50% los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización son los resultados obtenidos mientras que el 16.6% se refiere al valor y tiempo empleados en la institución.

Por consiguiente de acuerdo a los resultados en Jim Irwin es importante el producto antes que el proceso. Debemos tomar en cuenta que a través de la organización se puede tomar decisiones; y a partir de ello, actúan considerando que es un colegio particular y que como tal depende del producto o calidad de estudiantes para que lleguen más. Muchas de las decisiones se reflejan en la estructura organizacional esto hace que el ambiente tenga un impacto fuerte y directo en la definición de objetivos, planes, presupuestos, tecnología, diferenciación estructural, procesos productivos y administrativos, grado de formalización, etc. pero la relación causa/efecto no es lineal. La realidad del ambiente tiene características objetivas que generan percepciones de los administradores, a través de los cuales se interpreta la realidad y se analizan alternativas posibles de cambio, de solución o simplemente generan propuestas de acción. De tales decisiones, surge una conformación estructural modificada que actúa y produce resultados.

Tabla N° 13
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE
NORMAS

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	1	16.6%
b. No	5	83.3%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

En cuanto a esta tabla el porcentaje mayoritario es del 83.3% en lo que se manifestaría que las tareas de los miembros de la institución NO se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos. Mientras que apenas el 16.6% manifiesta que sí.

De acuerdo a estos resultados vemos la necesidad de implementar un manual de funciones ya que este permite conocer el funcionamiento interno en lo que se refiere a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, responsables y en sí es la descripción detallada de las actividades de cada puesto. Sirve además para el análisis y revisión de procedimientos en el sistema educativo tanto del personal docente, como administrativo y de servicios.

Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

Tabla N° 14
LIDERAZGO EN EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES

Está liderado por	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	4	66.6%
c. Consejo Directivo	2	33.3%
Total	6	99.9%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el señor rector con un porcentaje del 66.6%, mientras que el Consejo Directivo tiene un porcentaje del 33.3%.

Si bien es cierto el Consejo Directivo dentro de sus funciones debería tomar decisiones el hecho de ser colegio particular permite que el señor Rector sea quien tenga la última palabra.

Tabla N° 15
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Se delega funciones a colaborador	f	%
a. Sí	0	0
b. No	6	100%
Total	6	100%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

En la delegación de toma de decisiones el porcentaje es del NO en un 100%, debido a que como colegio particular las decisiones no se las delega las realizan o asumen las autoridades máximas.

Tabla N° 16

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	5	83.3%	1	16.6%	0	0
B	Desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	50%	3	50%	0	0
D	Trabajo en equipo	6	100%	0	0	0	0
E	Vivencias de valores institucionales y personales	6	100%	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	6	100%	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.3%	3	50%	1	16.6%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

En lo que respecta a lo que promueve la administración y liderazgo tenemos que en un 100% consideran que siempre se promueve el trabajo en equipo y las vivencias de valores institucionales y personales. Mientras que el porcentaje mínimo se refiere a la delegación de autoridad a los grupos de decisión en un 33.3%.

De acuerdo a los datos obtenidos es evidente que en la institución se promueve el trabajo en equipo conjuntamente con los valores, lo que demuestra la calidad de educación que imparten, además de la confianza existente hacia el personal que labora en la institución.

El 83.3% consideran que en la institución siempre se promueve la excelencia académica, aspecto que es de gran importancia porque la excelencia es calidad superior que hace a las personas o a las cosas dignas de singular aprecio o estimación. Y por ende la excelencia académica promueve la calidad de ideas,

principios y actuaciones de quienes, como profesores o estudiantes, se sitúan habitualmente por encima del simple cumplimiento material y rutinario de su deber, constituyendo ante todos un ejemplo vivo de vida coherente. La excelencia así entendida solo es posible en un marco de libertad, competencia y respeto.

En lo que se refiere al desarrollo profesional y la capacitación continua de los docentes estiman entre un 50% que la institución la realiza siempre y el otro 50% consideran que lo realizan a veces lo que permite pensar que no hay un criterio general y que lo ven desde diferente perspectiva. El personal se ve estimulado a prepararse tal vez por decisión propia y no con el apoyo necesario que se debería prestar al docente, porque toda capacitación incide directamente en el mejoramiento de la calidad educativa institucional.

En la institución el 100% de la población investigada considera que la participación de los padres de familia en las actividades programadas se lo realiza a veces, seguramente es por el hecho de ser una institución particular que no les conviene la participación de los padres de familia, como tal su participación será solo en lo que consideren necesario las autoridades y sin mayor apertura de opinión.

También en lo que a delegación de autoridad a los grupos de decisión el 50% considera que se promueve a veces justamente debido a que el colegio es particular el control lo mantienen las máximas autoridades delegando lo estrictamente necesario en la toma de decisiones.

En conclusión se observa que se promueve el trabajo en equipo y vivencias de valores, que la capacitación es a veces promovida y sin embargo promueven la excelencia académica algo contradictorio en cierto sentido porque si les importa la excelencia también se debería promover en igualdad de condiciones la capacitación continua para que tenga sentido. Tampoco se promueve siempre la toma de decisiones al igual que la participación de los padres de familia.

Tabla N° 17
HABILIDADES DEL LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	0	0	6	100%	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	33.3%	4	66.6%	0	0
C	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.3%	1	16.6%	0	0
D	Se desarrollan con estudio de gerencia	0	0	5	83.3%	1	16.6%
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	3	50%	3	50%	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Según las autoridades las habilidades que se requieren para dirigir en una institución se adquieren a partir de la experiencia y a veces pueden ser adquiridas a través del estudio de gerencia en un 83.3%, siendo el porcentaje más bajo lo innato y que se desarrollan con el estudio de gerencia en un 0%

Consideran en un 100% que a veces las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas. Aspecto bastante coherente porque para dirigir una institución no siempre se nace sabiendo, se necesita de una constante preparación y actualización de todos los aspectos como legislación, pedagogía, administración entre otras.

También el 66.6% consideran que a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo, pero como lo mencioné anteriormente hay muchos aspectos que intervienen para dirigir una institución.

El 50% consideran que siempre se requiere de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión y el otro 50% considera que a veces

Si bien es cierto las habilidades pueden ser adquiridas con la experiencia, no es menos cierto que para ser un líder de excelencia siempre debe estar capacitándose y por consiguiente actualizándose, por que el conocimiento y la tecnología van de la mano y un buen líder está al día para dirigir un grupo correctamente.

Las Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución deben ser el de ser agentes de cambio y gestores de desarrollo social, cuya acción genera satisfacciones a toda la comunidad educativa y por ende a la sociedad en general. Deben estar preparados para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada de un modo prospectivo al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de la institución, haciéndolas más competitivas en los mercados globales, dentro de un contexto de desarrollo sostenible competitivo.

Los resultados de la gestión de los gerentes estarán determinados por las actitudes que asuma éste respecto a terceros, la búsqueda de oportunidades, poder de negociación, comunicación, capacidad de pensamiento flexible, actitud positiva hacia el conocimiento, sentido positivo, realista y objetivo hacia la dirección. Respaldado en una adecuada motivación hacia la comunicación eficaz como medio de acción e interrelación entre quienes están involucrados.

En sus relaciones con el equipo de dirección, el directivo hace varias cosas: informarse de situaciones y enfoques que puedan ayudarlo a tomar decisiones, presentar sus criterios y propiciar un intercambio, resolver situaciones de conflicto entre integrantes del equipo y entre diferentes unidades organizativas; finalmente, propiciar consenso y compromiso en la toma de decisiones.

Tabla N° 18
PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA
INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	100%	0	0	0	0
B	La disminución del número de estudiantes por aula	3	50%	2	33.3%	1	16.6%
C	La mejora de mecanismos de control	4	66.6%	2	33.3%	0	0
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	83.3%	1	16.6%	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Las autoridades consideran en un 100% que siempre se promueve para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y el porcentaje mínimo es del 50% sobre la disminución del número de estudiantes por aula.

Es importante considerar que a través de la evaluación se puede saber en las condiciones en las que se encuentra la institución para poder tomar acciones de corrección y de mejoramiento. Pero también es entendible que no crean que la disminución de estudiantes por aula sea necesario porque este colegio no tiene excesos de estudiantes, más bien crea un ambiente de trabajo adecuado tanto para los niños como para los docentes.

Además el 66.6% considera que siempre se promueve la mejora de mecanismos de control para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar y el 83.3% considera que se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo

Tabla N° 19
ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico)	6	100%	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	50%	0	0	3	50%
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100%	0	0	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	4	66.6%	1	16.6%	1	16.6%
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Los organismos que existen en la Institución son de dirección y de coordinación en un 100% siempre y de gestión en un 50%. Además el 66.6% considera que siempre se promueve la parte técnica.

De acuerdo a los datos obtenidos ratificamos que en Jim Irwin se trabaja con el apoyo de diferentes coordinaciones ya que es indudable que el pensar o el actuar de varias personas para lograr un fin determinado es mucho más efectivo que el trabajo individual. Actualmente se tiende a trabajar en equipo. El trabajo en equipo es valorado en cualquier empresa como una de las claves del éxito y esto es debido a que no se puede prescindir del trabajo grupal porque se requieren esfuerzos y talentos que es prácticamente imposible de encontrar en un solo individuo.

El trabajar coordinadamente permite que las personas compartan un conjunto de metas u objetivos y expectativas en común para llegar a un fin determinado. Están comprometidos con los objetivos del mismo; con disposición para trabajar con otros y para asumir sus respectivos roles en un clima de respeto por la experiencia y el sentir propio y ajeno y su apoyo mutuo. Personas dispuestas a asumir responsabilidades personales y grupales.

Tabla N° 20
ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE
PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar acabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	0	0	6	100%	0	0
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	50%	3	50%	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlos.	2	33.3%	4	66.6%	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	50%	3	50%	0	0

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Las actividades del equipo educativo promueven establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y también coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos en un 50% considera que siempre y a veces se lo realiza, es decir hay opiniones divididas, mientras que en el porcentaje mas bajo consideran que no se promueve llevar acabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos en un 0% porque según la investigación consideran que se lo realiza a veces. Por otro lado el 66.6% consideran que a veces se promueve el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer medidas oportunas para resolverlos.

Es importante que en las actividades que deben realizar los miembros del equipo directivo debe estar considerados todos los aspectos necesarios e indispensables para realizar un liderazgo adecuado, puesto que no se puede dejar a un lado la evaluación o la forma coordinada para resolver conflictos. Debiendo velar por el buen funcionamiento del colegio y por la coordinación de los procesos de enseñanza y aprendizaje sin perjuicio de las competencias atribuidas. Además se estudiar y presentar propuestas para facilitar y fomentar la participación coordinada de toda la comunidad educativa, proponer a la comunidad escolar actuaciones que favorezcan las relaciones entre los distintos colectivos que la integran, mejoren la convivencia y fomenten un clima escolar que favorezca el estudio y la formación integral del alumnado además de Impulsar y fomentar la participación en proyectos de innovación y desarrollo de la calidad y equidad educativa, en proyectos de formación en centros y de perfeccionamiento de la acción docente del profesorado, y en proyectos de uso integrado de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza. Proponer procedimientos de evaluación de las distintas actividades.

La institución junto con su equipo de trabajo debe promover actividades que conlleven al logro de la filosofía institucional ya que es el órgano que regula y tiene en sus manos la vida institucional a través de un liderazgo y gerencia adecuada.

Tabla N° 21
LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	f	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.3%	1	16.6%
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	50%	3	50%
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	5	83.3%	1	16.6%
D	Mantener actualizada la metodología	5	83.3%	1	16.6%
E	Promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros	2	33.3%	4	66.6%
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje	6	100%	0	0
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0	6	100%
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	3	50%	3	50%
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	4	66.6%	2	33.3%
J	Los departamentos didácticos mantiene actualizada la metodología	5	83.3%	1	16.6%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Los departamentos didácticos se encargan de colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje en un 100% siempre, mientras que el 100% considera que no se elabora una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. En sí la organización del departamento didáctico es muy importante y lo están realizando de manera adecuada puesto que una correcta organización y planificación van a permitir que el proceso de aprendizaje sea idóneo.

De acuerdo a la investigación se observa que hay interés de trabajar en equipo junto con el departamento de orientación lo que da a notar una gran preocupación del aprendizaje de los estudiantes, sin embargo es muy notorio en cambio la falta de una evaluación constante, inclusive para realizar seguimientos adecuados.

En este departamento es de gran importancia el actualizamiento constante sea de reforma curricular, métodos, procesos, estrategias, recursos y en sí todo lo que tiene que ver con educación, puesto que son las personas guías y orientadoras en caso de necesitarlo, además de ser quién proponga innovaciones e investigación.

Es necesario analizar que para que este departamento tenga éxito total es necesario complementar con la evaluación, fase importante en todo proceso ya que es el indicador esencial del logro de objetivos y metas propuestas.

El 83.3% de la población investigada considera que los departamentos didácticos si se encargan de: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología. Con esta consideración de los resultados se observa que si bien la institución tiene una excelente calidad académica, los departamentos no están funcionando adecuadamente, es decir los docentes trabajan por su responsabilidad y no porque haya especificado sus funciones.

El 50% consideran que los departamentos si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, mientras que el otro 50% consideran que no lo hacen. Referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución una vez más se constata la falta de un manual de funciones en el que se

especifica las responsabilidades de cada integrante de la institución; porque de acuerdo a los resultados no todos tienen la misma opinión.

Con respecto a promover la investigación educativa y promover actividades de perfeccionamiento para sus miembros el 66.6% considera que no lo hacen. Está claro que el docente de Jim Irwin se prepara a nivel personal para su mejoramiento porque de parte de la institución hay exigencia pero no el apoyo respectivo.

El 66.6% de la población investigada considera que los departamentos didácticos si elaboran la programación didáctica de las asignaturas juntamente con todo el personal docente que prestan su apoyo respectivo de acuerdo al área de trabajo.

La función de los departamentos didácticos es de vital importancia para una institución educativa porque de ello depende el éxito del logro de los objetivos propuestos en la calidad educativa y por lo tanto van a ser el referente del prestigio institucional.

Los departamentos didácticos son los organismos básicos porque son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de todas las áreas o materias que tienen asignadas y las actividades que se les encomienden, dentro del ámbito de sus competencias. Sabiendo que son funciones de cada uno de los Departamentos didácticos: Elaborar los aspectos docentes del Plan Anual. Formular propuestas al Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica relativas a la elaboración o modificación del Proyecto Curricular. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas correspondientes a las áreas o materias integradas en el Departamento, bajo la coordinación y dirección del Jefe/a del mismo, y de acuerdo con las directrices generales establecidas por el Equipo Técnico de Coordinación Pedagógica. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento. Mantener actualizada la metodología didáctica. Llevar a cabo la evaluación de las actividades realizadas y elaborar las correspondientes propuestas de mejora, como parte integrante de la Memoria Final de Curso, sin perjuicio de las competencias que corresponden al Consejo Escolar en esta materia. Realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de la programación didáctica. Evaluar la práctica docente y los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje en las áreas o materias integrados en el Departamento.

Tabla N° 22
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	66.6%	2	33.3%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

Con un 66.6% positivo de porcentaje en Jim Irwin la gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad.

La gestión pedagógica debería ser para los directivos y autoridades la mejora de la calidad de la propuesta educativa que ofrecen en la institución puesto que ello requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en el colegio, pero esto no es suficiente, es necesario encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante de la enseñanza y el aprendizaje.

También debería promover programas y proyectos que busquen fortalecer los procesos escolares. Sin embargo, tanto las evaluaciones externas como el seguimiento de experiencias innovadoras han detectado impactos limitados tanto en las prácticas docentes como en el aprendizaje de los estudiantes. Por ello la innovación tiene que encaminarse a modificar los aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional. Para ello se busca que se impulse un proceso de gestión que promueva la participación de maestros y directivos a través de la planeación y que ésta se convierta en un proceso de aprendizaje y colaboración en donde el beneficio se observe en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los miembros de la cadena pedagógica.

Tabla N° 23
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	F	%
A	Reingeniería de procesos	3	50%	3	50%
B	Plan estratégico	5	83.3%	1	16.6%
C	Plan operativo anual	6	100%		
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	3	50%	3	50%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El 100% de la población investigada considera que si existe el Plan operativo anual, como material de planificación. Es importante considerar que el plan operativo anual es el documento en el cual los responsables institución establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Este debe estar perfectamente alineado con el plan. Por lo general, el plan operativo tiene una duración de un año. En cuanto a la reingeniería de procesos el 50% considera que si existe y el 50% que no. Por ello es importante manifestar que la reingeniería de procesos es una herramienta gerencial moderna, orientada al mejoramiento de los procesos. Su adecuada aplicación seguida de innovación y mejoramientos continuos nos permitirá mantenernos competitivos, pero en ningún momento puede por sí sola ser la solución a los males, problemas o falencias de la organización. Y su aplicación no garantiza tampoco el éxito de la empresa.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz mediante la aplicación acciones sistemáticas, haciendo posible de esta forma que los cambios sean estables. Para esto es necesario conocer el proceso, sus causas de variación, eliminar actividades que no aportan con valor agregado y aumentar la satisfacción del cliente, es decir la optimización del proceso.

Es importante tener presente que el éxito en las labores es contando con todos los instrumentos curriculares y más si son el eje de la institución, porque a través de ellos medimos como y a donde vamos. La forma como seguimos el camino y en sí las responsabilidades y funciones de todos quienes forman parte de la institución.

5.2.2. De la encuesta a Docentes

Tabla N° 24
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	45%	10	50%	1	5%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80%	3	15%	1	5%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	13	65%	6	30%	1	5%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	11	55%	6	30%	3	15%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	1	5%	17	85%	2	10%

6	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	70%	5	25%	1	5%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	95%	1	5%	0	0
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	17	85%	3	15%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	1	5%	9	45%	10	50%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5%	14	70%	5	25%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	14	70%	3	15%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	13	65%	7	35%	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	6	30%	13	65%	1	5%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	11	55%	9	45%	0	0
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	6	30%	11	55%	3	15%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45%	10	50%	1	5%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El 50 % de la población investigada considera que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes esto debido a que como es institución particular no siempre permiten el cuestionamiento, mas bien trabajan de acuerdo a los requerimientos y órdenes de las autoridades.

Sobre el aspecto en el que manifiesta que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. El 80% de la población investigada considera que siempre. En la institución hay constante motivación en cuanto a la innovación y a todo lo que tenga que ver con mejoras pedagógicas.

El 65% de la población investigada considera que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Es decir dan la seguridad que el lugar en el que se preparan sus hijos es confiable en todos los aspectos es decir pedagógico y personal.

Sobre el aspecto que hace referencia a que hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza el 85% de la población investigada considera que es a veces, realmente no siempre los padres tienen la certeza de la efectividad de los procesos aplicados; es por eso que así como hay personas que apoyan también hay otras que no.

El 70% de la población investigada considera que siempre es importante el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Con esta aseveración queda evidente la importancia del trabajo en equipo.

En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante manifiestan siempre el 95% de la población investigada. No debemos olvidar que es una institución cristiana y toda la filosofía institucional está encaminada de manera prioritaria a la enseñanza con valores.

El 85% de docentes investigado opinan que a veces hay resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El temor al cambio y sus resultados como la tecnología siempre ocasiona temor y es por esta razón que vemos estos resultados.

El 50% manifiestan que nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, esto se debe a que en la institución existe el trabajo en equipo y nadie es mas ni menos, sino que cada quien cumple con sus funciones de manera responsable generando confianza e inclusive familiaridad.

Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo. El 70% consideran que a veces existe estos inconvenientes, como es lógico no siempre se va a opinar de la misma manera y por lo tanto aunque se cumpla no siempre se va a estar de acuerdo.

El 70% de los docentes encuestados manifiestan que a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, puesto que son personas emprendedoras y comprometidas con el trabajo que realizan en el colegio.

Con respecto al apartado que manifiesta si se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo. El 65% consideran que siempre están comprometidos y por lo tanto su trabajo también va a producir resultados positivos y de excelencia.

El 65% de la población encuestada manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Mientras que unos docentes admiran el liderazgo hay otros que no, como en todo lugar hay variedad de opiniones y cada quien da su criterio de acuerdo a sus perspectivas y forma de ser, no siempre en un 100% todos van a estar de acuerdo.

El 55% consideran que si mantienen los directivos el liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera. En la parte económica es muy delicado y se ve que mas de la mitad del personal si confían.

Sobre el aspecto que manifiesta de las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. El 55% considera que a veces hay esta integración. La mayor relación existente en la comunidad educativa se da en cuanto al aspecto académico.

El 50% considera que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores. Aspecto no tan coherente porque de acuerdo a la filosofía institucional los valores son eje fundamental en esta institución educativa.

Es necesario que las autoridades promuevan en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante

El liderazgo ejercido en los docentes de Jim Irwin está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, además que se practica el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.

Los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el señor rector puesto que saben que es por el bienestar institucional y por ende los únicos favorecidos son los estudiantes con una educación de calidad.

4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla N° 25
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	0	0	15	75%	5	25%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	7	35%	11	55%	2	10%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25%	14	70%	1	5%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	30%	10	50%	4	20%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30%	10	50%	4	20%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	0	0	15	75%	5	25%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	3	15%	13	65%	4	20%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	2	10%	16	80%	2	10%

9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20%	14	70%	2	10%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	7	35%	12	60%	1	5%
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	17	65%	6	30%	1	5%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	6	30%	10	50%	4	20%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25%	12	60%	3	15%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	5	25%	10	50%	5	25%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El 75% de los estudiantes manifiestan que el Director/Rector tiene en cuenta a veces las opiniones de los docentes y estudiantes. La mayoría de ellos sabe que se hace lo que se indica sin tener en cuenta mucho la opinión, análisis o perspectiva de cada quien.

Sobre el enunciado en el que manifiesta que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. Un 55% manifiestan que a veces, siempre se les está recalcando el como deben portarse, que no deben hacer, pero muy poco se les escucha.

El 70% manifiesta que a veces el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar. Es notorio que más hay imposición antes que liderazgo.

Sobre este enunciado: Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 50% manifiestan que a veces hay algo nuevo, aspecto preocupante porque se podría confundir con rutina.

El 50% opina que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Si bien, no hay criterio definitorio de acuerdo al enunciado se ve que posiblemente si hay respeto a la individualidad.

Respecto al apartado sobre: Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 75% opina que a veces. Estos muchachos como que no sienten muy motivados porque la mayoría de las respuestas es a veces denotando conformismo o falta de confianza en los docentes.

El 65% de los estudiantes encuestados opina que a veces el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Es un criterio mayoritario, a pesar que de acuerdo a la visión de las autoridades y docentes sobre la enseñanza, en los estudiantes no se ve tal manifestación.

Con un 80% manifiestan también que a veces los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes. Una vez más se evidencia el a veces, esto quiere decir que definitivamente los estudiantes no están conforme con la educación que están recibiendo. ¿Será tal vez porque no se los escucha el que opinan? Queda la interrogante.

Con un 70% de opinión de a veces los jóvenes consideran que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Son seguramente desde su perspectiva maestro conductistas en la que el maestro sabe y el alumno es quien aprende.

El 60% manifiesta que a veces en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Definitivamente los estudiantes no se ven conformes con la forma de proceder de los docentes.

En lo que respecta a que es el profesor quien decide qué se hace en esta clase el 65% opina que siempre. Es evidente que de acuerdo a los estudiantes solo se les escucha a veces y no se toma en cuenta sus intereses.

El 50% opina que a veces se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Definitivamente son chicos que no están conformes con sus propios pensamientos, mientras dicen que se hace lo que el maestro decide ahora manifiestan que el docente participa. Al trabajar en grupo es lógico que se toman en cuenta opiniones y puntos de vista.

Sobre el aspecto en el que se manifiesta que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. Los estudiantes opinan en un 60% que a veces.

También el 50% considera que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, por lo menos en este aspecto se debería tener una respuesta positiva sin embargo tampoco aquí, quedando claro que los estudiantes no están tan conformes con las decisiones tanto de gerencia como de liderazgo.

Esta realidad es bastante preocupante porque para la opinión de los chicos las autoridades y docentes no toman en cuenta su forma de pensar y ver las cosas. Para ellos todo se les impone sin atender sus inquietudes y sobre todo se nota inconformismo por la forma como son tratados: no como sujetos sino como objetos, se debe considerar que en la actualidad es importante que se tome en cuenta los intereses de los estudiantes y también la necesidad de sentirse motivados, sea con frases, reflexiones o alguna actividad que logre que se sientan parte de la institución y que son valorados como entes integradores de la comunidad educativa.

4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia

Tabla N° 26

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	26.6%	9	60%	2	13.3%
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	4	26.6%	10	66.6%	1	6.6%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	10	66.6%	5	33.3%	0	0
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	40%	7	46.6%	2	13.3%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	53.3%	3	20%	4	26.6%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	11	73.3%	3	20%	1	6.6%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	86.6%	1	6.6%	1	6.6%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la	14	93.3%	1	6.3%	0	0

	participación y la interacción con los docentes						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	8	53.3%	3	20%	4	26.6%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	12	80%	3	20%	0	0
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	8	53.3%	7	46.6%	0	0
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	80%	3	20%	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	13	86.6%	2	13.3%	0	0
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	11	73.3%	3	20%	1	6.6%

Fuente: Encuesta directa

Elaboración: Lidia Tello

El 60% de los padres de familia encuestados considera que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. La mayoría considera que no siempre el señor rector escucha opiniones.

Sobre este aspecto en el que manifiesta que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes. El 66.6% consideran que a veces, tienen relación con el tema anterior ya que si no se toman en cuenta opiniones difícilmente se los va a escuchar.

En cambio el 66.6% considera que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Los padres están satisfechos con la forma como se realizan las actividades pedagógicas.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. Tiene un porcentaje del 46.6% en a veces, coincidiendo con la opinión de los chicos.

El 53.3% consideran que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Es decir el trabajo de los estudiantes es conductual.

Sobre el aspecto en que los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. El 73.3% manifiestan que siempre lo hacen, lo que implica confianza de los padres de familia en la forma como se inculca valores a sus hijos.

El 86.6% opina que siempre el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. Hay una contradicción porque en un apartado anterior manifestaban que a veces desarrollan nuevas ideas y sin embargo aquí dicen que si lo hacen, por lo visto o no están claros sobre ideas nuevas e innovación o sencillamente no analizaron bien al responder la pregunta.

Sobre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes el 93.3% consideran que siempre, se ratifica el apartado anterior porque están de acuerdo con los procesos aplicados por el docente.

El 53.3% considera que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Es decir dan clases por dar, sin preocuparse por los otros aspectos como son el emocional, psicológico.

Sobre este aspecto en el que enuncia: En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. El 80% de padres opina que siempre, por consiguiente los docentes están aplicando el análisis para que los jóvenes puedan manifestar opiniones.

El 53.3% opina que siempre es el profesor quien decide qué se hace en esta clase no hay consenso para ponerse de acuerdo en las necesidades de aprendizaje del

estudiante, realmente es bastante razonable puesto que la programación está establecida y el maestro debe cumplir.

El 80% de la población investigada opina que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. Hay un aprendizaje significativo y el padre está consiente de ello.

En este aspecto en el que dice: Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. El 86.6% opina que siempre, es bueno ver que hay confianza del padre de familia en el proceso educativo que recibe su hijo.

El 73.3% considera que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo dejando una clara manifestación de confianza en el personal que trabaja en la institución.

Realmente es bastante sorprendente que mientras los estudiantes no se ven tan conformes, los padres de familia opinan prácticamente todo lo contrario. Lo que se puede concluir es que los representantes están de acuerdo con la calidad de enseñanza que brinda la institución. Claro está que si coinciden en que tienen poca apertura de diálogo con el señor rector, sin embargo esto es bastante comprensible debido a que es una institución particular.

4.2.5. De la Entrevista a Directivos

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	2	33.3%	4	66.6%
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	1	16.6%	5	83.3%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	83.3%	1	16.6%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	66.6%	2	33.3%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	66.6%	2	33.3%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	0	0%	0	0%

Matriz 2

Como resultado de la entrevista a los directivos del Colegio Particular Jim Irwin las autoridades no tiene muy claro la diferencia entre comunicación e información porque se ve reflejado en un 66.6% de la respuesta débil

Cuando se tomó en tema en el que el centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo un 83.3% no tenía claro porque si bien manifestaban que si al momento de solicitar el documento no existía; la organización la tienen clara verbalmente sin embargo no hay un documento escrito.

El 83.3% manifestó de manera positiva en el tema de cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado. Las reglas las tienen claras y sobre obligaciones de todos los trabajadores de la institución si hay documentos.

También el 66.6% positivo corresponde al apartado que dice: ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo? Consideraron que Liderazgo educativo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección u organización de la institución educativa, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. Dicen que la esencia del liderazgo educativo está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa. También consideran que un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

El 66.6% corresponde a la respuesta positiva sobre cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado. Consideran que actualmente, existe el consenso de que dirige quien está consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Que el liderazgo consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación. Su esencia se centra en los siguientes aspectos: la toma

de decisiones, la motivación y el empuje de los profesores en la innovación educativa.

Manifiestan que el maestro debe ser un líder transformador que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus estudiantes donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Consideran que la tarea docente, como líderes transformacionales, consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de sus conocimientos previos, estrategias que reconstruyan sus aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a "desaprender-aprender". En esta era postmoderna, el saber no es absoluto, sino relativo. De ahí que se hable de ese proceso "aprender-desaprender-aprender". El maestro no es el que tiene la verdad, sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla. Dicen que estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a la que no le servirá de mucho haber pasado un examen, sino saber cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir. Además el líder educativo, al tener en cuenta las potencialidades y limitaciones de sus estudiantes, impulsa sus talentos, según sus manifestaciones personales, y fija objetivos alcanzables que pueden ampliarse progresivamente.

El 100% es una respuesta positiva en cuanto a cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo. Absolutamente todos los directivos están claros de lo quiere conseguir Jim Irwin en sus estudiantes. Estos valores son: el Amor y respeto a Dios, a sus Padres, a su Patria y a su colegio, el saber tomar buenas decisiones, ser líderes esforzados y valientes, tener buena actitud, ser disciplinado y propender a la unidad. Los valores que predominan en los profesores y alumnos son los morales, éticos y espirituales.

En la institución no hay antivalores, razón por la cual no sea enunciado ninguno ni de forma positiva ni débil.

4.2.6 De la matriz de problemáticas

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 La falta de un manual de funciones y procedimientos que permitan conocer a cada miembro sus funciones y responsabilidades de manera efectiva para mejorar la calidad educativa	No conocen los integrantes de la institución a fondo sus funciones	El trabajo se lo realiza por responsabilidad
	Las responsabilidades son de manera verbal	No hay lineamientos claros a seguir
	No hay un documento de sustentación	Se trabaja empíricamente
Problema 2 No se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos	La personas trabajan lo que le dicen	No hay seguimiento adecuado
	Las reglas se las dice conforme haya la necesidad	Hay inestabilidad
	Los procedimientos no son adecuados	El trabajo no es eficiente
Problema 3 No hay participación de los padres de familia en las actividades programadas	Los padres están fuera del proceso educativo	Hay desinterés por las actividades de sus hijos
	Son entes ajenos a la educación integral	No participan en la formación de sus hijos
	No tienen relación institucional	Solo cumplen con darles lo que necesiten
Problema 4 No se promueven los organismos de gestión como es funciones de secretaria, subdirector, comisión económica, entre otros. Cada trabajador realiza lo que le piden	No hay distribución adecuada de funciones	Trabajadores que tengan funciones de acuerdo a la necesidad institucional
	El proceso laboral no es claro	Cada quien realiza su trabajo
	La gestión no tiene lineamientos	No se tiene claro los objetivos alcanzar
Problema 5 No cuentan con una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	Las planificaciones no tienen seguimiento	Programación curricular sin expectativas
	La practica docente es responsable pero sin dirección adecuada	Los contenidos son individuales y no tienen secuencia
	Las evaluaciones no tienen efecto de retroalimentación	No hay seguimiento de la programación curricular en secuencia

5. DISCUSIÓN

En el Colegio particular Jim Irwin la forma de organización pedagógica es a través de Coordinadores de área, el señor rector es quien organiza las actividades previo asesoramiento y de acuerdo a la filosofía institucional lo que demuestra que hay confianza de las autoridades hacia el personal que lo apoya y por ende el compromiso tanto de coordinadores como todo el personal docente que labora en la institución para impartir una educación de calidad.

A través de la organización para trabajar con coordinadores se permite el aprovechamiento de los equipos naturales de trabajo. Este enfoque resulta de utilidad porque elimina los dobles mensajes y facilita la integración de personal normalmente asignado a funciones similares y que responde a indicadores o estándares parecidos. Además permite implementar mejoramientos, desarrollar soluciones a problemas e inclusive idear innovaciones que permitan mejoras en calidad en los procesos educativos.

Para esta institución es de gran importancia el producto entregado a la sociedad ya que a través de ello se ve los resultados de todo el proceso educativo. Se debe tomar en cuenta que a través de la organización se puede tomar decisiones; y a partir de ello, actúan considerando que es un colegio particular y que como tal depende del producto o calidad de estudiantes para que lleguen más. Muchas de las decisiones se reflejan en la estructura organizacional esto hace que el ambiente tenga un impacto fuerte y directo en la definición de objetivos, planes, presupuestos, tecnología, diferenciación estructural, procesos productivos y administrativos, grado de formalización, etc. pero la relación causa/efecto no es lineal. La realidad del ambiente tiene características objetivas que generan percepciones de los administradores, a través de los cuales se interpreta la realidad y se analizan alternativas posibles de cambio, de solución o simplemente generan propuestas de acción. De tales decisiones, surge una conformación estructural modificada que actúa y produce resultados.

Con respecto a las tareas de los miembros de la institución NO se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, por lo tanto se ve la necesidad de implementar un manual de funciones ya que este permitirá conocer el funcionamiento interno en lo que se refiere a descripción de tareas, ubicación, requerimientos, responsables y en si la descripción detallada de las actividades de cada puesto. Sirve además para el análisis y revisión de procedimientos en el sistema educativo tanto del personal docente, como administrativo y de servicios. Además facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

En cuanto a la toma de decisiones si bien es cierto el Consejo Directivo dentro de sus funciones debería tomar hacerlo, por el hecho de ser colegio particular es el señor Rector quien tiene la última palabra.

En la institución se promueve el trabajo en equipo y las vivencias de valores institucionales y personales, lo que demuestra la calidad de educación que imparten, además de la confianza existente hacia el personal que labora en la institución.

Si bien es cierto las habilidades pueden ser adquiridas con la experiencia, no es menos cierto que para ser un líder de excelencia siempre debe estar capacitándose y por consiguiente actualizándose, por que el conocimiento y la tecnología van de la mano y un buen líder está al día para dirigir un grupo correctamente.

Las autoridades consideran que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar es importante el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta. Para ello es de gran importancia considerar que a través de la evaluación se puede saber en las condiciones en las que se encuentra la institución para poder tomar acciones de corrección y de mejoramiento.

De acuerdo a los datos obtenidos ratificamos que en Jim Irwin se trabaja con el apoyo de diferentes coordinaciones ya que es indudable que el pensar o el actuar de varias personas para lograr un fin determinado es mucho más efectivo que el trabajo individual. Actualmente se tiende a trabajar en equipo. El trabajo en equipo es valorado en cualquier empresa como una de las claves del éxito y esto es debido a que no se puede prescindir del trabajo grupal porque se requieren esfuerzos y talentos que es prácticamente imposible de encontrar en un solo individuo.

El trabajar coordinadamente permite que las personas compartan un conjunto de metas u objetivos y expectativas en común para llegar a un fin determinado. Están comprometidos con los objetivos del mismo; con disposición para trabajar con otros y para asumir sus respectivos roles en un clima de respeto por la experiencia y el sentir propio y ajeno y su apoyo mutuo. Personas dispuestas a asumir responsabilidades personales y grupales. Las actividades del equipo educativo promueven establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y también coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.

En el departamento de didáctica es de gran importancia el actualizamiento constante sea de reforma curricular, métodos, procesos, estrategias, recursos y en sí todo lo que tiene que ver con educación, puesto que son las personas guías y orientadoras en caso de necesitarlo, además de ser quién proponga innovaciones e investigación. Es necesario recalcar que para que este departamento tenga éxito total es necesario complementar con la evaluación, fase importante en todo proceso ya que es el indicador esencial del logro de objetivos y metas propuestas.

Es importante tener presente que el éxito en las labores es contando con todos los instrumentos curriculares y más si son el eje de la institución, porque a través de ellos medimos como y a donde vamos. La forma como seguimos el camino y en sí las responsabilidades y funciones de todos quienes forman parte de la institución.

Es necesario que las autoridades promuevan en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante

El liderazgo ejercido en los docentes de Jim Irwin está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, además que se practica el trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje. Los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el señor rector puesto que saben que es por el bienestar institucional y por ende los únicos favorecidos son los estudiantes con una educación de calidad.

En cuanto a los estudiantes manifiestan que es el profesor quien decide que se hace en la clase, no tomando en cuenta su opinión, además de manifestar que los docentes inician la clase sin frases de motivación en “valores y virtudes“. Esta realidad es bastante preocupante porque para la opinión de los chicos las autoridades y docentes no toman en cuenta su forma de pensar y ver las cosas. Para ellos todo se les impone sin atender sus inquietudes y sobre todo se nota inconformismo por la forma como son tratados: no como sujetos sino como objetos, se debe considerar que en la actualidad es importante que se tome en cuenta los intereses de los estudiantes y también la necesidad de sentirse motivados, sea con frases, reflexiones o alguna actividad que logre que se sientan parte de la institución y que son valorados como entes integradores de la comunidad educativa.

En cambio los padres de familia opinan que los métodos de enseñanza de los profesores se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción. Realmente es bastante sorprendente que mientras los estudiantes no se ven tan conformes, los padres de familia opinan prácticamente todo lo contrario, por lo que se puede concluir que los representantes están de acuerdo con la calidad de enseñanza que brinda la institución. Claro está que si coinciden en que tienen poca apertura de diálogo con el señor rector, sin embargo esto es bastante comprensible debido a que es una institución particular.

A través de la entrevista se logró identificar los siguientes pensamientos correspondientes a los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo y los valores que predominan tanto en profesores como en estudiantes, estos valores son: el Amor y respeto a Dios, a sus Padres, a su Patria y a su colegio, el saber tomar buenas decisiones, ser líderes esforzados y valientes, tener buena

actitud, ser disciplinado y propender a la unidad. Los valores que predominan en los profesores y alumnos son morales, éticos y espirituales.

Ante un conflicto entre la dirección del colegio y el profesorado como entes preparados manifiestan que se sustentarían en el reglamento interno, juntamente con todos los documentos legales que atañen a educación con el fin de proceder de manera justa y equilibrada; sin perjudicar a nadie sino actuando conforme a la ley.

Con respecto a la comunicación y diferenciación de la información no estaba de manera definida la diferencia puesto que tenían casi la misma conceptualización, definiendo que la comunicación es el trato entre una o varias personas sobre un tema en común y que la información es un conjunto de datos significativos y pertinentes sobre una situación comunicativa.

En cuanto a las características que debe tener un líder educativo manifiestan que deben tener la capacidad de generar el conocimiento para fomentar ambientes de aprendizaje innovadores y productivos, deben desarrollar estrategias y formas de actuar que les permitan enriquecer la calidad del servicio educativo con el desarrollo de nuevas habilidades, deben buscar fortalecer el proceso de enseñanza-aprendizaje con una visión educativa positiva, deben tener espíritu de servicio, deben tener buena actitud y disposición, no discrimina, ni se enoja, deben también generar seguridad en su personal a cargo y estudiantes, generar expectativas, promover el desarrollo del pensamiento crítico, la sensibilidad, la responsabilidad social, estar en constante capacitación y actualización y sobre todo atender a la diversidad.

Sobre el liderazgo que predomina en el colegio manifestaron que dependiendo del momento y situación se puede ejercer diferentes tipos de liderazgo considerando que el liderazgo es la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros para llevar a cabo determinadas situaciones.

Entre los tipos de liderazgo que ejercen en la institución está el Autócrata es decir se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma

de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Participativo: Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

Liberal: En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer sin dar mucho apoyo.

El colegio Jim Irwin es una institución que busca constantemente las formas de mejorar su administración a través de un liderazgo adecuado y no olvidando jamás la práctica de valores. Ya que considerar que la ciencia sin valores no tiene ninguna funcionalidad porque se dejaría la esencia del ser humano como creación de Dios. Además es evidente que necesita tener el manual de funciones y procedimientos para poder unificar todos los criterios de organización que no están establecidos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

En conclusión a través de la presente investigación se ha logrado:

- Diferenciar la conceptualización de gestión, liderazgo y valores como parte de un proceso de gerenciar una Institución a través de la investigación de diferentes autores y canales informáticos.
- Se ha identificado la diferencia entre gerencia y liderazgo junto a la aplicación de valores, para reconocer las habilidades en el ejercicio del liderazgo con mayor visión, comunicación asertiva, confianza y ejemplo personal de las actitudes necesarias para enfrentar los nuevos retos de la institución.
- Se ha logrado mejorar la comprensión de la habilidad en la conducción de procesos gerenciales específicos como: alineamiento estratégico, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, y gestión de cambios en la cultura organizacional, aplicando valores. Por lo tanto se ha concienciado la necesidad de delegar funciones para que las decisiones sean compartidas y fomenten mayor confianza en el personal que labora en la institución.
- A través de la investigación se evaluó los estilos, actitudes, capacidades de liderazgo, y calidad integral de vida en valores para establecer un plan de mejoramiento personal en este campo. El liderazgo es un factor clave en estos procesos y puede ser desarrollado por personas dispuestas a mejorar su calidad integral de vida y su impacto en sus equipos de trabajo. Además la experiencia de ser un líder de excelencia está orientada a estimular la reflexión, el aprendizaje y la acción sobre los factores que determinan la efectividad individual en la organización. Así, mujeres y hombres que ostentan el papel de líderes, pueden encontrar en este evento un ambiente de meditación sobre su desempeño y una oportunidad para evaluar con profundidad los cambios oportunos hacia una mayor realización personal.
- Se identificó los diferentes estilos de liderazgo que van fortaleciendo la institución porque a pesar de no tener un manual de funciones cada año la calidad educativa va progresando, además las actitudes y capacidades de los integrantes de la institución no han sido explotadas sin embargo si han sido trabajadas porque como hormiguitas han sido responsables de organizar su trabajo sin necesidad de que nadie los obligue solo por el hecho de sentirse identificados con la filosofía institucional y por su don de gentes.

- En Jim Irwin se está desarrollando la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico en los docentes ya que tienen mucho potencial. Esta capacidad de gestión deberá ser sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo para que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en la institución. Adquirir la capacidad de juicio crítico permitirá tender a la mejora e innovación en los procesos y los resultados, teniendo como meta la consecución de la excelencia.

Por todo lo investigado se recomienda:

- Aplicar la gestión, liderazgo y valores en la gerencia del Colegio Jim Irwin mediante la elaboración del manual de funciones y procedimientos puesto que va a permitir direccionar todos los procesos que se están realizando en la institución de forma organizada, es decir con fundamento teórico; en el que cada actor de la institución sepa de manera clara y precisa sus funciones, responsabilidades y manera de guiarse para ser parte de la excelencia educativa y poner en alto el trabajo realizado en bien de los estudiantes que son el presente y futuro de nuestro Ecuador.
- Reconocer las habilidades del personal de la Institución designando funciones de acuerdo a su desempeño, fortaleciendo de esta manera la visión institucional.
- Formar equipos de trabajo del personal docente y administrativo en los que se propenda a la investigación a través de proyectos que contribuyan al mejor desempeño de los estudiantes.
- Formar un equipo de trabajo sólido en el que se designen funciones a través de coordinadores por años, ciclos y áreas de acuerdo al año en el que trabajen.
- Fomentar cursos de liderazgo y crecimiento personal en el que se permita aflorar su potencialidad humana y profesional que beneficien a la Institución en su calidad educativa.
- Realizar proyectos de calidad de vida en pos de mejorar las relaciones interpersonales de la comunidad educativa.

- Fortalecer la confianza del personal a través de incentivos meritocráticos para mejorar la filosofía institucional.
- Presentar proyectos de innovación pedagógica que permitan consolidar la excelencia educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1 Título de la propuesta

Elaboración del Manual de funciones para fortalecer el liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin.

7.2 Justificación

En todo centro educativo los talentos humanos son entes indispensables, por tal motivo es importante en todo estudio organizacional hacer un análisis del personal que labora dentro de ella. De esta manera, el diseño de un Manual de Funciones para el fortalecimiento de la gestión administrativa, documento guía que ofrece crear un ambiente de trabajo compartido y de seguridad en el desempeño de funciones, surge como una alternativa hacia la actualización y cambio en los resultados de los procesos educativos.

El Manual de Funciones será socializado a través de capacitaciones, por consiguiente a través de su aplicación se aspira desarrollar y consolidar el grado de responsabilidad compartida entre autoridades, docentes, personal administrativo y de servicio.

De acuerdo con lo señalado Jim Irwin complementarí y mejoraría la Gestión del liderazgo y valores, contribuyendo a crear competitividad lo cual reflejaría una mayor productividad, excelencia y calidad.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo General

Elaborar un Manual de Funciones que optimicen la gestión administrativa del Colegio Jim Irwin.

Objetivos Específicos

- Establecer las funciones de los departamentos y unidades de servicio mediante el desarrollo de actividades que le permitan la optimización del talento humano.
- Fortalecer el desempeño del personal docente y administrativo para que permita fomentar la responsabilidad en el trabajo asignado y ejecutar con eficiencia y eficacia a partir del próximo año lectivo.

7.4 Actividades

Para cumplir con el primer objetivo que es establecer las funciones de los departamentos y unidades de servicio mediante el desarrollo de actividades que le permitan la optimización del talento humano se realizará:

- La fundamentación teórica de cómo se debe elaborar un manual
- Propiciar una reunión con el señor Rector en el que solicitará la conformación de una comisión en la que inclusive debe participar un docente o entendido en leyes, para que se desarrolle la designación de funciones de cada departamento.
- Elaboración del manual en la que constarán los objetivos de la propuesta, la fundamentación teórica del modelo pedagógico que se aplica en la institución considerando los fundamentos filosóficos, epistemológicos y psicológicos.
- Los fundamentos institucionales estarán compuestos por; la visión, misión, fines y políticas institucionales, los objetivos, perfiles tanto de la institución, del personal administrativo, del docente, del estudiante, e inclusive del personal de servicio. Además se deberá incluir la organización estructural, el respectivo organigrama y la descripción orgánico funcional.
- Se realizará las instrucciones para el uso del manual y sus respectivos formatos de la descripción de puestos del personal directivo, administrativo, docente y de servicio.

Considerando que los puestos intervienen precisando su responsabilidad y participación, suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la institución en la se encuentra registrada y transmitida sin distorsionar la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Para el cumplimiento del segundo objetivo que es: Fortalecer el desempeño del talento humano que permita fomentar la responsabilidad en el trabajo asignado para ejecutarlas con eficiencia y eficacia a partir del próximo año lectivo. Se procederá a:

- Socializar el manual a través de talleres, en el que cada integrante de la institución se comprometa a cumplirlo; ya que de esta manera se podrá realizar el trabajo con la debida responsabilidad para el engrandecimiento no solo institucional; sino personal.

7.5 Localización y cobertura especial

El colegio Particular Jim Irwin está ubicado en el sur de Quito pertenece a la parroquia Chillogallo, el señor Rector es el Doctor Rubén Torres. El colegio tiene fundamentos cristianos y está encaminada a formar líderes esforzados y valientes.

La educación particular siendo parte del Sistema Educativo Nacional, también es garante de estos procesos de desarrollo al contribuir socialmente a la formación de niñas, niños y jóvenes que se convierten en actores sociales en calidad de ciudadanos y ciudadanas con responsabilidades y derechos. En la ciudad de Quito, la educación particular corresponde al 30 por ciento de la educación existente entre pública y privada, lo que determina un muy alto nivel de responsabilidad a la gestión de las instituciones educativas particulares, que a la vez es uno de los indicadores que debe ser elemento permanente de la rendición social de cuentas que estamos obligados a rendir a las instancias estatales y a la sociedad en general.

En el sur de Quito, la educación particular atiende y beneficia a distintos sectores socio-económicos y siempre a estratos populares correspondientes a una clase

media hacia abajo en proceso de depresión económica, en cuyas comprensiones la inversión en educación es una oportunidad que hay que ofrecer a hijas e hijos para que cuenten con un futuro que brinde mayores y mejores garantías que a las generaciones anteriores de quienes hoy son madres y padres de familia.

La educación particular al Sur de Quito, cuenta con una muy amplia y diversa oferta escolar, que va desde la educación básica obligatoria hasta el bachillerato en una amplia gama de especializaciones científicas, comunes y técnicas que procuran graduar bachilleres que sean capaces de continuar y concluir estudios universitarios superiores y para aportar con mano de obra barata a los sectores productivos de la ciudad y del sector sur de la ciudad.

7.6 Población objetivo

El colegio Jim Irwin posee una estructura académica institucional sistémica, dinámica, secuencial y pertinente con enfoque mejoramiento continuo, perfeccionamiento y elevación de estándares. Su liderazgo está enfocado hacia grandes logros, sin embargo a pesar de su organización y liderazgo se ha detectado la ausencia de un Manual de Funciones y procedimientos que guíen de mejor manera su administración. Jim Irwin concentra sus esfuerzos en crear líneas de proyectos de investigación que le permitan a la comunidad educativa describir, delimitar, definir, plantear, formular y caracterizar los problemas a los cuales deben darse solución con la formación integral de los educandos. Por ello todos los integrantes de la institución estarán comprometidos en aunar esfuerzos para que el Manual de Funciones sea realizado con éxito.

La población que va a participar en la elaboración del Manual de Funciones es:

- Investigadora: Lidia Tello
- Autoridades
- Comisión para la elaboración del manual designada por el señor Rector
- Asesor jurídico de la institución

La población a la que va aplicada el Manual de Funciones es:

- Personal directivo
- Personal administrativo

- Personal docente
- Personal de servicio
- Personal de apoyo

7.7 Sostenibilidad de la propuesta

La aplicabilidad de la propuesta será a un año lectivo, tiempo en el que de forma prudente se podrá recabar la información científica y elaborar el Manual de Funciones, para ello será imprescindible contar con los siguientes recursos:

Humanos: Personal directivo, administrativo, docente y de servicio. A través del talento humano se logrará establecer todas las necesidades y sugerencias que deben ir en el manual, esto a través de encuestas y entrevistas en el que se logre recabar inquietudes y sugerencias.

Tecnológicos: Computador, internet, infocus, impresora. Con este material se realizará toda la información necesaria, iniciando con solicitudes para reuniones, organización de la información, informes, socialización, redacción del manual e impresión para la debida socialización.

Materiales: material de escritorio como son hojas, lapiceros mismos que serán utilizados tanto en las encuestas. Como en los informes y redacción del manual.

Físicos: instalaciones del plantel porque es el lugar en el que se va a realizar la propuesta y por lo tanto siempre se va a estar presente, sea en la investigación, encuestas, reuniones, socialización.

Económicos: presupuesto para material de impresión, material de escritorio y extras. Muy necesarios para poder realizar la propuesta.

Organizacionales: documentos institucionales, documentos bibliográficos de apoyo. Para sustentarse teóricamente en el trabajo que se va a realizar.

Para la fundamentación teórica se realizará las investigaciones de cómo elaborar un Manual y el análisis de los documentos que tenga la institución como base de partida, para que una vez claro de que se trata poder establecer una reunión con el señor Rector en la que se conforme la comisión para realizar el Manual y luego la

respectiva elaboración. Cumpliéndose así el primer objetivo que manifiesta establecer las funciones de los departamentos y unidades de servicio mediante el desarrollo de actividades que le permitan la optimización del talento humano.

Una vez elaborado el manual se socializará a través de cronograma y luego se realizará el respectivo seguimiento, cumpliéndose así el segundo objetivo que dice Socializar el manual a través de talleres.

7.8 Presupuesto

Materiales	Costos
Copias	\$ 20
Hojas de impresión	\$ 30
Material de escritorio	\$5
Alquiler de Computador	\$20
Internet	\$15
Alquiler de infocus	\$30
Transporte	\$10
TOTAL	\$130

Matriz 4

7.9 Cronograma para la propuesta de mejora “Gestión, liderazgo y valores, enfocado en la elaboración del Manual de Funciones para fortalecer el liderazgo y valores en el Colegio Jim Irwin”

ACTIVIDADES	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abril	Mayo	Junio
Fundamentación teórica										
Recolección de la información y documentación										
Análisis de la información										
Elaboración del proyecto										
Revisión y aprobación										
Publicación										
Socialización										
Revisión y actualización										

Matriz 5

8 BIBLIOGRAFÍA

Burns, Macgregor, J. (1978). Liderazgo.

Cartwright & Zander. (1999). Líderes prominentes. Editorial Merlín

Cornejo, Miguel Ángel. (1999). Liderazgo en excelencia. Editorial Trillas, México

Cosano Delgado Saskia MSc. (2009). Gestión ambiental y sostenibilidad.

Drucker, Peter F. (2005). Gestión del conocimiento. Ediciones Deusto S.A.

George Terry. (1999). Principios de la administración.

Kanz, J. & Lam, D. Technology, Strategy, and Competitiveness: An Istitutional-Managerial Perspective.

Koontz, H. & C. O'Donnell. (1955). Gestión de la Oficina y el control de la gestión administrativa.

Nosnik, A. Rebeil Corella, M. (2006). Comunicación Estratégica en las Organizaciones. México, D.F.: Editorial Trillas y Universidad Anáhuac México Norte.

Nunes Paulo. (2008). Gestión de Proyectos.

Terry, George. (2008). Gestión administrativa de la información...Illinois.

Warren, B. & Burt, N. (1985). Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz. Ed. Norma.

9. APÉNDICES



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DIRECTIVOS

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación.

Respetuosamente solicitamos a Ud. contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()

46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:.....

Sector: Urbano () Rural ()

Marque con una X la opción que se ajuste a la realidad de su establecimiento.

1. Tipo de establecimiento:

- a. Fiscal ()
- b. Fiscomisional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

- a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles).....

3. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros
(especifique).....

4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO ()

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el

- a. Director ()
- b. Rector ()
- c. Consejo Directivo ()

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

SI () NO ()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

8. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Son innatas.			
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.			
c	Se adquieren a partir de la experiencia.			
d	Se desarrollan con estudios en gerencia.			
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.			

9. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula.			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

11. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no

12. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

- a. () Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b. () Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución
- c. () Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. () Mantener actualizada la metodología
- e. () Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros
- f. () Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. () Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h. () Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. () Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. () Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si () No ()

14. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:

- a. Un reingeniería de procesos ()
- b. Plan estratégico ()
- c. Plan operativo Anual ()
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. ()



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de los parámetros establecidos. A continuación responda, SEGÚN SU PROPIA EXPERIENCIA PERSONAL.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

Escriba su opinión marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religioso ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: 25 -30 anos () 31-35 años () 36-40 años () 41-45 años ()
 46-50 años () 51-55 años () 56-60 años () 61 y más ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



**UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**
La Universidad Católica de Loja

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sr. Estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO MATERIA DE ESTUDIO

- a. Fiscal. ()
- b. Fiscomisional. ()
- c. Municipal. ()
- d. Particular laico. ()
- e. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de Familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra su hijo/a.

El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal. ()
- g. Fiscomisional. ()
- h. Municipal. ()
- i. Particular laico. ()
- j. Particular religioso. ()

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino () femenino ()

Edad: _____

3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

La información suministrada servirá de aporte para fundamentar el informe de tesis y para potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo

1. ¿Que es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la información
2. El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?

Fotografías de las encuestas realizadas



Fuente: Colegio Jim Irwin
Autora: Lidia Tello



Fuente: Colegio Jim Irwin
Autora: Lidia Tello