



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL COLEGIO FRANCISCO GONZÁLEZ ÁLAVA” DE LA CIUDAD DE CALCETA, CANTÓN BOLÍVAR DURANTE EL PERIODO 2010 – 2011.

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y  
LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**AUTOR:**

LIC. ABDÓN REGNER AGUSTÍN VERA TORRES

**DIRECTORA DE TESIS:**

MAGISTER. MARIELA ALEXANDRA HIDALGO TENE

**CENTRO UNIVERSITARIO: PORTOVIEJO**

2011

## CERTIFICACIÓN

Guayaquil, marzo del 2011

Magister

Mariela Alexandra Hidalgo Tene

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe de investigación, que se ajusta a las normas establecidas por la Escuela de Ciencias de la Educación, Modalidad Abierta y a Distancia, de la Universidad Técnica Particular de Loja; por tanto, autoriza su presentación para los fines legales pertinentes.

Mgs. Mariela Alexandra Hidalgo Tene

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Portoviejo, abril 21 del 2011

Lic. Regner Vera Torres

## **AUTORÍA**

Para los Fines Formales y Legales Pertinentes; Declaro que todas las Ideas, Conceptos, Procedimientos y Resultados Vertidos en el Presente Trabajo, son de Exclusiva Responsabilidad del Autor.

Lic. Regner Vera Torres

## DEDICATORÍA

Con el inmensurable Amor que siempre le profesé; dedico este trabajo a la memoria de mi difunta Madre: Teodista Asunción Torres Torres, por sentar las bases de superación en mi personalidad y ser fuente de inspiración. Así mismo a mi Padre Salvador Vera Cedeño; a mis Hijos: Wilson, Marcela, Patricia, Regner y Johana; a mi esposa Nachi, a mi Nieta Laleska y a mis Hermanos(as), por las limitaciones y tiempo que les quité, por el afán de superación, y cumplir con otro objetivo más, en este hermoso campo de superación académica.

Lic. Regner Vera Torres

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco inmensa y profundamente a nuestro Padre Celestial, creador de la humanidad y dueño de mi vida, DIOS, por embriagarme con su Inteligencia, Sabiduría, Humildad y Amor, iluminando el sendero correcto por donde transité; así mismo, a mis hijos y esposa por soportar mi ausencia y entender que tenía que compartir el tiempo entre mis estudios, mi trabajo y ellos. A la Universidad Técnica Particular de Loja que me brindó esta oportunidad de superación; a mi Directora de Tesis, Mgs. Mariela Hidalgo Tene, a mis compañeros (as) por contagiarme con sus palabras de ánimo y finalmente a mi fraterno Primo, Doctor Carlos Humberto Avellán Vera.

Fraternalmente,

Lic. Regner Vera Torres

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORÍA .....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vii
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN .....	3
3. PROCESO METODOLÓGICO. ....	5
3.1. POBLACIÓN.....	5
3.1.1. PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO.....	5
3.1.2 PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD.....	5
3.1.3. PERSONAL DOCENTE POR SEXO.....	6
3.1.4. PERSONAL DOCENTE POR EDAD.....	6
3.1.5. PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO .....	6
3.1.6. PERSONAL ADMINISTRATIVO POR EDAD. ....	7
3.1.7. POBLACIÓN ESTUDIANTEL POR SEXO. ....	7
3.1.8. POBLACIÓN ESTUDIANTEL POR EDAD .....	7
3.1.9. POBLACIÓN ESTUDIANTEL POR ESPECIALIDAD.....	8
3.1.10. MUESTRA .....	8
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	9
3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS. ....	9
3.3.1. Métodos: .....	9

3.3.2. Procedimiento:.....	9
3.5. RECURSOS. ....	10
3.5.1. Recursos humanos .....	10
3.5.2. Recursos Materiales.....	10
3.5.3. Recursos Logísticos y Financieros .....	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1. Gestión. ....	12
4.2. Gestión en las instituciones educativas.....	12
4.3. Proyecto educativo institucional. ....	14
4.4. Gestión de recursos y gestión de talentos. ....	15
4.5. Modelo típico de la gestión del talento. ....	16
4.5.1. Previsión. ....	16
4.5.2. Gestión. ....	16
4.5.3. Desarrollo. ....	16
4.6. Diferencias entre la concepción de personas como recursos y como talentos. ....	16
4.6.1. Personas como recursos: .....	16
4.6.2. Personas como talentos.....	16
4.7. Objetivos institucionales y personales en la gestión de talentos .....	17
4.7.1. Objetivos institucionales.....	17
4.7.2. Objetivos personales.....	17
4.8. El líder y el liderazgo educativo .....	17
4.8.1. Directivo Líder. ....	18
4.8.2. Desarrollo. ....	19
4.8.3. Liderazgo. ....	19
4.8.4. Conflictos del liderazgo: .....	20
4.8.5. Cualidades del líder:.....	20



4.8.6. Requisitos del líder:.....	21
4.8.7. Conocimientos del líder:.....	21
4.8.8. Habilidades del líder:.....	21
4.8.9. Combinar en su gestión: .....	22
4.8.10. Lograr en su gestión: .....	23
4.8.11. Dimensiones de la tarea directiva:.....	26
4.8.12. Conclusiones: .....	26
4.8.13. Diferencia entre directivo y líder. ....	26
4.9. Diferencia entre dirigente y líder.....	28
4.10. Los valores y la educación.....	30
4.10.1. El hombre, centro de los valores. ....	35
4.10.2. La libertad y él en-sí del valor .....	36
4.10.3. La libertad desde el marco situacional .....	36
4.10.4. La libertad en el entorno comunitario. ....	36
4.10.5. El ámbito afectivo y el proceso de valoración. ....	37
4.10.6. Aceptación de un valor.....	37
4.10.7. Preferencia por un valor.....	38
4.10.8. Compromiso. ....	38
4.10.9. Organización. ....	38
4.10.10. Caracterización. ....	38
4.10.11. Evaluación. ....	39
4.10.12. Hacia un enfoque para la educación en los valores. ....	39
4.10.13. Tipología de enfoques para una educación en los valores. .....	40
4.10.14. Inculcación.....	40
4.10.15. Desarrollo moral. ....	41
5. DIAGNÓSTICO.....	44

5.1. Instrumentos de gestión educativa en el manual de organización .....	43
5.1.1. Objetivo:.....	43
5.1.1.2. Funciones: .....	43
5.1.2. Código de ética.....	44
5.1.3. Plan estratégico.....	44
5.1.4. Plan operativo anual (POA). .....	44
5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI). .....	45
5.1.6. El reglamento interno y regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.....	45
5.2. Estructura organizativa del colegio “Francisco González” .....	46
5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN: .....	46
5.2.1.1 MISIÓN .....	46
5.2.1.2. VISIÓN:.....	46
5.2.2. ORGANIGRAMA DEL COLEGIO “FRANCISCO GONZÁLEZ ÁLAVA” .....	47
5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS (información tomada del vice-rectorado) .....	48
5.3. Clima escolar y convivencia con valores.....	49
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.....	49
5.3.2. Dimensión organizativa, operacional y valores. ....	50
5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores. ....	50
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores. ....	51
5.4. Análisis FODA. Del colegio “Francisco González Álava” .....	51
5.4.1. Fortalezas y Debilidades.....	51
5.4.2. Oportunidades y Amenazas.....	51
5.4.3. Matriz FODA.....	52
5.5. Resultados.....	53

5.5.1. De Los Directivos: .....	53
5.5.2. De Los Profesores:.....	70
5.5.3. De Los Estudiantes: .....	73
5.5.4. De Los Padres De Familia: .....	76
5.6. Discusión .....	79
5.6.1. RELATORÍA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....	79
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES: .....	82
6.1. CONCLUSIONES.....	82
6.2. RECOMENDACIONES .....	83
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	84
7.1.- TÍTULO:.....	84
7.2. JUSTIFICACIÓN .....	84
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA: .....	85
7.3.1. GENERAL: .....	85
7.3.2. ESPECÍFICOS: .....	85
7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL .....	85
7.5. POBLACIÓN OBJETIVO .....	86
7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA .....	86
7.6.1. Humanos: .....	86
7.6.2. Tecnológico: .....	86
7.6.3. Materiales: .....	87
7.6.4. Físicos: .....	87
7.6.5. Económicos: .....	87
7.6.6. Organizacionales:.....	88
7.7. PRESUPUESTO .....	88
7.8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA PROPUESTA A REALIZARSE EN EL2011 .....	89

8. BIBLIOGRAFÍA: .....	90
9. APÉNDICES.....	92
10. ANEXOS.....	97
ANEXO 1 .....	97
ANEXO 2 .....	98
ANEXO 3 .....	108
ANEXO 4 .....	109
ANEXO 5 .....	113

## 1. RESUMEN

Este trabajo, es el resultado de una investigación cualitativa y cuantitativa, realizada sobre la GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES en el colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí”, ubicado a kilómetro y medio de la vía Calceta – Chone, en la comunidad El Arrastradero, con una población estudiantil de aproximadamente 200 estudiantes, especialidad en informática, de clase baja y media en el aspecto económico.

El proyecto tuvo como finalidad, descubrir la realidad institucional y buscar soluciones a corto y largo plazo; por ello, se trabajó con una muestra del 10%; 10 estudiantes del décimo año y 10 del bachillerato; además se realizaron encuestas a todos los docentes, administrativos, de servicios y directivos, al igual que a padres de familia; a la vez entrevistas a los directivos, quienes siempre respondieron oportunamente a todas las interrogantes planteadas. Así mismo a través de la observación y de la técnica FODA., se constataron algunas fortalezas y debilidades.

El diagnóstico obtenido en resumidas palabras es, que hay mucho afecto para este centro de formación media por parte de los estudiantes, docentes, padres y madres de familia y comunidad en general, quienes cada día hacen lo posible por mejorar, utilizando los pocos recursos con los que cuenta la entidad. Cabe destacar que por falta de seguridad, han sido objeto de robos por personas que no viven en la comunidad.

En lo referente a la administración y docencia, practican valores como la solidaridad, el amor y la justicia, aunque hay un poco de descuido en la aplicación de Gestión y Liderazgo en relación a lo administrativo y por cierto en la comunicación deben mejorar ya que también existen críticas destructivas que deterioran las buenas relaciones humanas. Debemos enfatizar, que en las encuestas y entrevistas respondieron que si tenían PEI. POA. Código de Convivencia y el Reglamento Interno y cuando se les solicitó, dijeron que estaban en proceso de elaboración y reforma, lo que denota que se está fallando y hay que trabajar fuerte en estos aspectos y ellos así lo reconocieron. Así mismo se debe

destacar que en la parte económica, el colegio no está bien, puesto que no cuenta con un presupuesto estatal.

Finalmente, y en base a los resultados obtenidos, se denota que existe la necesidad de realizar un trabajo de mejoramiento y hacemos propicia la ocasión para plantear una **propuesta de solución sobre comunicación y liderazgo**.

## 2. INTRODUCCIÓN

Indudablemente que todo proceso educativo conlleva a una serie de circunstancias tendientes a mejorar el inter-aprendizaje; por lo cual, es conveniente que las instituciones educativas, sean creadas de acuerdo a las necesidades de las comunidades, con los recursos o talentos humanos y materiales suficientes; estos primeros en mención, que sean bien preparados y con buenas actitudes e intenciones, para evitar fracasos a más de esto, los conocimientos destrezas, habilidades, valores y liderazgo que ahí se desarrollen, deben estar bien gerencia dos, caso contrario, las personas que laboran, obligatoriamente tienen que buscar alternativas de solución, tanto científica y tecnológicamente, para no quedar rezagados de este mundo globalizado.

El colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta, es una entidad educativa que ha tenido muchos inconvenientes desde su fundación, ya que primero era incierto el lugar donde funcionaría y posteriormente no había quien lo regentara económicamente, porque la DINEPP, solamente pagaba con bonificaciones a determinados maestros y el resto tenía que colaborar gratuitamente.

Esta institución educativa es joven en relación con las otras existentes en el cantón; por ello, ha sido muy importante realizar esta investigación, ya que adolece de muchos documentos y aspectos importantes, los cuales deben ser mejorados, dado el caso que la entidad tiene buena aceptación por los usuarios y está encarnada en la comunidad del “Arrastradero” y en el cantón Bolívar en general.

Es conveniente destacar que este trabajo tiene como **Objetivo General, Diagnosticar y conocer la gestión, el liderazgo y los valores en la administración del colegio, mediante encuestas, entrevistas y observaciones para formular una propuesta y solucionar o fortalecer a esta entidad educativa.** Está basado en las respuestas que los administradores, docentes, estudiantes y padres de familia dieron a las interrogantes planteadas en las

encuestas, entrevistas y observaciones que se realizaron, para lo cual brindaron una buena atención y se evidenció predisposición y colaboración total, debido a que están listos a seguir mejorando y tienen conciencia del trabajo que realizan para lograr concienciar de la real situación institucional.

Cabe destacar que aquí encontramos temas como la cantidad de personal docente que labora, funciones que ocupan, cómo están laborando, qué hacen, sus fortalezas y también sus debilidades; ya que según la investigación realizada, podemos anticipar que la entidad tiene algunos aciertos, pero a su vez, padece de múltiples errores; por ello, se pone a consideración este trabajo, cuya finalidad como ya dijimos anteriormente, es dar a conocer el comportamiento institucional en todos sus estamentos y así mismo, se proponen alternativas de solución para mejorar “La gestión, el liderazgo y los valores”, en la administración del colegio “Francisco González Álava”, que es muy importante y necesaria para esa comunidad del cantón Bolívar.

En lo relacionado a los logros obtenidos en cuanto a los objetivos, son buenos, porque nos ha permitido descubrir la realidad institucional y se ha pedido ayuda o asesoría en cursos de liderazgo, valores y gestión, además que se les ayude a realizar el POA. El PEI, entre otros.

Finalmente, resaltamos la importancia de que el lector, las autoridades locales, provinciales y nacionales, deben tomar conciencia sobre el descuido que se ha tenido para con esta pequeña institución de nivel medio y tomar las alternativas necesarias para solucionar los problemas.



### 3. PROCESO METODOLÓGICO.

Esta investigación, tuvo como escenario el Colegio Popular Vespertino “Francisco González Álava de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí; se desarrolló con el procedimiento metodológico Descriptivo y Explicativo, lo que permitió conocer y explicar el tipo de Gestión, Liderazgo Educativo y Valores que se dan en esta institución de nivel medio.

#### 3.1. POBLACIÓN.

Existe una población de 199 Estudiantes y 10 Docentes, de los cuales 3 también trabajan como Directivos, 1 de Administrativo y todos a su vez hacen las veces de personal de Servicio.

**Tabla N°1**

##### 3.1.1. PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	1	33,33%
FEMENINO	2	66,67%
TOTAL	3	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

**Tabla N°2**

##### 3.1.2 PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAYOR A 60 AÑOS	1	33,33%
MENOR DE 59 AÑOS	2	66,67%
TOTAL	3	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°3

## 3.1.3. PERSONAL DOCENTE POR SEXO.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	5	50,00%
FEMENINO	5	50,00%
TOTAL	10	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°4

## 3.1.4. PERSONAL DOCENTE POR EDAD.

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menor de 40 años.	3	30,00%
De 40 a 45 años	1	10,00%
De 46 a 50 años	2	20,00%
De 51 a 55 años	0	00,00%
Mayor de 56 años	4	40,00%
TOTAL	10	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°5

## 3.1.5. PERSONAL ADMINISTRATIVO POR SEXO

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	0	00,00%
FEMENINO	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°6

## 3.1.6. PERSONAL ADMINISTRATIVO POR EDAD.

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MAYOR A 30 AÑOS	0	00,00%
MENOR DE 29 AÑOS	1	100,00%
TOTAL	1	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°7

## 3.1.7. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO.

GÉNERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	108	54,27%
FEMENINO	91	45,73%
TOTAL	199	100,00 %

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°8

## 3.1.8. POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR EDAD

RANGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENORES DE 25 A 20 AÑOS	12	6,03%
MENORES DE 20 A 15 AÑOS	92	46,23%
MENORES DE 15 A 11 AÑOS	95	47,74%
TOTAL	199	100,00%

Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.

Tabla N°9

**3.1.9. POBLACIÓN ESTUDIANTEL POR ESPECIALIDAD.**

<b>NIVEL DE ESTUDIOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESPECIALIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>BÁSICO</b>	<b>117</b>	<b>NINGUNA</b>	<b>58,79%</b>
<b>BACHILLERATO</b>	<b>82</b>	<b>INFORMÁTICA</b>	<b>41,21%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>199</b>		<b>100,00%</b>

**Fuente de Información, Secretaría del Colegio “Francisco González”.**

De acuerdo a la información obtenida y procesada en estas tablas podemos decir que es muy poca la cantidad de personal docente, administrativo y de servicio, siendo las mujeres la mayor parte de sus integrantes con una edad promedio de 56 años. No así, en la población estudiantil que predomina el sexo masculino y la edad promedio mayoritaria es de 11 a 15 años, siendo los años básicos los de mayor población estudiantil

**3.1.10. MUESTRA**

Se encuestó a todo el personal docente y administrativo que en este caso son 10 personas. De acuerdo a lo establecido por la norma se tomó una muestra del 10% del universo existente (alumnos); es decir, veinte estudiantes.

Diez del décimo año básico.

Diez del tercero de bachillerato.

Diez docentes.

Catorce (14) Padres de Familia.

A los Directivos se les hizo la encuesta y una entrevista a cada uno de ellos (Rectora y Vice-Rector e Inspectora).

Encuestas a los miembros del Consejo Directivo.

## 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

- Se utilizaron fichas para encuestas de estudiantes
- Fichas para encuestas a docentes
- Fichas para encuestas a directivos
- Cuestionario para entrevista a directivos.
- Fichas para encuestas a padres de familia.

Con esto, diagnosticaremos y conoceremos la Gestión, el Liderazgo y los Valores, en la Administración del colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta, mediante encuestas, entrevistas y observaciones, para formular una Propuesta y Solucionar o Fortalecer a esta entidad educativa.

## 3.3. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

### 3.3.1. Métodos:

El trabajo de investigación requirió de una investigación Cualitativa y Cuantitativa. Se aplicó una metodología no experimental con enfoque Socio - Crítico, Analítico y Participativo. Se hizo una investigación aplicando los métodos inductivo, deductivo, porque partimos de lo particular a lo general y otras veces de lo general a lo particular; de igual forma, utilizamos el histórico, debido a que el caso así lo ameritaba, porque requeríamos conocer antecedentes, causas y consecuencias de la entidad; además, se empleó el método estadístico como referencia, para poder tabular los datos de las encuestas y obtener los resultados requeridos para el diagnóstico.

### 3.3.2. Procedimiento:

*Primeramente me contacté con la Rectora del colegio y solicité audiencia para que me recibiera en la institución y poder conversar con ella en unión con las otras autoridades. Seguidamente después de dos días me recibieron e hice las explicaciones del por qué mi presencia ahí y la intención de la Universidad de Loja en que desarrollemos esta Investigación de Instituciones Educativas. Acto seguido*

se me brindó la apertura necesaria para hacer el trabajo cuando yo estime pertinente y elaboramos el Acta de Compromiso.

La siguiente semana regresé a realizar las encuestas y entrevistas. En las encuestas se realizaron preguntas que daban tres alternativas para escoger; también preguntas cerradas. Así mismo en las entrevistas a Directivos se formularon preguntas abiertas y cerradas relacionadas a la temática.

Una vez realizadas las encuestas y entrevistas, se procedió a ordenarlas y hacer la respectiva tabulación en forma manual. De esta forma, más la observación y conversaciones con ellos sostenida, se pudo obtener un diagnóstico de este colegio rural del cantón Bolívar (Calceta).

### **3.5. RECURSOS.**

#### **3.5.1. Recursos humanos**

- Docentes
- Directivos
- Alumnos
- Padres de familia.

#### **3.5.2. Recursos Materiales**

- Computadora
- Impresora
- Papeles
- Esferográficos
- Grabadoras
- Cámara fotográfica
- Respaldo magnético
- Carro

### 3.5.3. Recursos Logísticos y Financieros

▪ Transporte	\$40,00
▪ Digitación e Impresiones	\$ 200,00
▪ Teléfono	\$20,00
▪ Refrigerios	\$ 50,00
▪ Anillado	\$ 5,00
▪ Empastado	\$ 40,00
▪ Respaldo Magnético	\$ 20,00
▪ Imprevisto	\$ 60,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 435,00</b>

## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. Gestión.**

En la actualidad, muchas personas hablan de gestión pero es posible que en su mayoría desconozcan su aplicación técnicamente; por ello, es conveniente precisar algunas definiciones.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Existen varias acepciones para el término gestión: El diccionario Larousse la define así:

Gestión viene del latín *gestiō* Onís. Acción y efecto de administrar. En el libro, se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: “conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. (JESÚS Mauricio, 1999, “Indicadores de Gestión”, Pg. 24 (1)).

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Plantear, organizar, dirigir y controlar.

Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos.

En las empresas es común hablar de tres niveles de gestión:

- a) Gestión estratégica.
- b) Gestión táctica; y
- c) Gestión Operativa.

### **4.2. Gestión en las instituciones educativas.**

Una de las herramientas básicas para la gestión de las organizaciones y, en consecuencia, de las instituciones educativas es el diagnóstico situacional, que nos permite establecer y analizar las situaciones-problemas que requieren urgente



solución, pero además conocer los factores que intervienen en esta problemática a fin de aplicar la solución pertinente.

El análisis de los problemas facilitará una adecuada toma de decisiones para prevenir problemas potenciales que dificulten el desarrollo organizacional. Todo este proceso requiere de la participación activa de los miembros de la organización, participación que implica voluntad, conocimiento y esfuerzo.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de una organización como es una institución educativa; si el elemento humano o talento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá, de allí que es indispensable analizar las claves del comportamiento humano que genera ese esfuerzo necesario para el desarrollo institucional.

En una institución educativa el esfuerzo cooperativo permite alcanzar logros que los directivos no los pueden alcanzar por si solos. El esfuerzo cooperativo lo entendemos como cooperación u operación conjunta.

En el ámbito administrativo en general, la gestión se la concibe como un conjunto de acciones de movilización de recursos orientadas a la consecución de objetos. Dicha movilización de recursos (personas, tiempo, dinero, materiales,...) implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar y evaluar procesos y dar a conocer los resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

En el ámbito educativo, además de las acciones generales, la gestión incluye actuaciones relativas al currículo, a la toma de decisiones en los órganos directivos, a la resolución de conflictos y que, evidentemente, son aspectos que no pueden quedar bajo la responsabilidad exclusiva del personal administrativo de una institución educativa. Existen, entonces, varias esferas de gestión educativa, entendidas como áreas de intervención: lo administrativo, lo curricular, el gobierno institucional, el área de servicios y el área del desarrollo humano.

La gestión educativa tiene dos frentes de actuación: por una parte debe orientarse a analizar el por qué de la actuación de los miembros involucrados, y por otra parte implementar un conjunto de procesos de toma de decisiones y ejecución,

que permiten llevar a cabo con eficiencia y calidad las prácticas pedagógicas y administrativas.

**(MORENO CERRILLO De Quintana MARTÍN, Módulo de la UTPL Organización y Dirección de Centros Educativos innovadores).**

La gerencia de las instituciones educativas implica un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas, que no pueden ser sólo intelectualmente aprendidas, sino que requieren de un perfeccionamiento y evaluación constantes.

Como se ha dicho anteriormente los procesos de transformación de la sociedad, en el tercer milenio, reflejadas en la globalización que impacta en la economía, el desarrollo tecnológico y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos retos sobre calidad, eficiencia y equidad, sin perder de vista el humanismo y la ética que son los pilares de los sistemas educativos.

Se requieren trabajadores de la educación comprometidos con la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos educativos institucionales que propendan al desarrollo integral de las personas tanto de los educandos como de los educadores y a una efectiva vinculación con la comunidad de su área de influencia.

**([www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_4/ambar\\_selpa\\_y\\_daisy\\_espinosa](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_4/ambar_selpa_y_daisy_espinosa)).**

#### **4.3. Proyecto educativo institucional.**

El Proyecto Educativo Institucional es el instrumento de planeación y reflexión pedagógica orientado para la transformación de la comunidad educativa institucional, partiendo de una formulación clara de la misión y con una visión constructiva de futuro. Es base a este documento que la institución educativa debe regirse para la ejecución de sus políticas, cumpliendo con lo que aquí se establece.

En la medida en que se logre implementar el “esfuerzo cooperativo” en las instituciones educativas, se mejorarán los niveles de gobernabilidad, se reducirán los conflictos personales y las tensiones propias de la tarea administrativa y docente; pero fundamentalmente se elevarán los niveles de satisfacción y de pertenencia de los diferentes estamentos educacionales.

Cuando las personas asumen como propia la gestión institucional, están en mayor disponibilidad de aportar mayores esfuerzos para su desarrollo; están conscientes de que el prestigio institucional redundará en el prestigio y valoración personal.

Los nuevos retos de la gestión educativa apuntan a mejorar las estructuras organizativas, a valorar el talento humano y a implementar procesos de desarrollo de la iniciativa individual de sus miembros.

En el Ecuador las recientes propuestas gubernamentales relacionadas con el mejoramiento de la calidad de la educación fiscal y las repercusiones en la educación particular obligan a trabajar en el diseño de sistemas de gestión de calidad que posibiliten la supervivencia y el desarrollo en condiciones competitivas con mayores exigencias y menores recursos.

En el diseño de esos procesos de cambio e innovación el factor humano continúa siendo decisivo.

**([www.docstoc.com](http://www.docstoc.com))**

#### **4.4. Gestión de recursos y gestión de talentos.**

- A diferencia de la gestión de recursos humanos, los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida.
- La anticipación de las necesidades de personas, suele llamar ahora de “competencias”. Lo esencial es que las organizaciones buscan, bajo este paso, establecer las necesidades que, de acuerdo con el desarrollo esperado de la organización, se reflejaran en demandas de nuevas competencias.

#### **4.5. Modelo típico de la gestión del talento.**

##### **4.5.1. Previsión.**

- Análisis de competencias existentes
- Análisis de competencias requeridas
- Planificar la capacitación en competencias

##### **4.5.2. Gestión.**

- Clasificar de puestos de trabajo
- Reclutamiento y selección de talentos
- Formación en competencias

##### **4.5.3. Desarrollo.**

- Valoración de impuestos
- Reclutamiento y selección de talentos
- Formación en competencias ([talentos.pamanagement-bo.com](http://talentos.pamanagement-bo.com))

#### **4.6. Diferencias entre la concepción de personas como recursos y como talentos.**

##### **4.6.1. Personas como recursos:**

- Empleado asignado a una función
- Horario de trabajo preestablecido
- Subordinación a los jefes
- Atención a normas y reglas
- Énfasis en el cumplimiento de tareas

##### **4.6.2. Personas como talentos.**

- Miembro de un equipo de trabajo
- Metas negociadas y compartidas
- Trabajo corresponsable
- Preocupación por los resultados de su gestión
- Énfasis en el aprendizaje permanente

## 4.7. Objetivos institucionales y personales en la gestión de talentos

### 4.7.1. Objetivos institucionales.

- Crecimiento sostenido
- Productividad (mejores productos a menores costos).
- Satisfacción de los clientes internos y externos
- Competitividad institucional
- Imagen en el mercado

### 4.7.2. Objetivos personales.

- Desarrollo personal
- Oportunidades de mejoramiento profesional
- Ambiente satisfactorio de trabajo
- Seguridad y estabilidad laboral
- Competitividad individual
- Liderazgo participativo

## 4.8. El líder y el liderazgo educativo

- La expresión “Líder” proviene de la palabra inglesa “lead” o leader”, que significa conducir: conducir, guiar, jefe, cabeza; son términos que expresan fundamentalmente, orientación.

**([www.scribd.com/doc/6530142/Que-Es-La-Capacidad-de-Liderazgo](http://www.scribd.com/doc/6530142/Que-Es-La-Capacidad-de-Liderazgo))**

En el lenguaje colonial, el concepto de “líder” expresa una cierta “gracia” o “carisma” que poseen determinadas personas y que provoca el que ejerzan un determinado ascendente sobre el entorno, de una forma natural.

**([www.dne.gov.ec/sitio/internas/bib\\_vir/desc.php?f=MÓDULO\\_1\\_LIDERAZGO\\_06-06-2010.doc](http://www.dne.gov.ec/sitio/internas/bib_vir/desc.php?f=MÓDULO_1_LIDERAZGO_06-06-2010.doc))**

Según el diccionario enciclopédico edición 1995 de Barcelona-España: se define como líder a impulsor o iniciador de una conducta social. Dirigente, jefe con la aceptación voluntaria de sus seguidores. El que va en cabeza de una clasificación.

Lo que debemos tener claro que el líder es la persona que gana confianza y el respeto de sus seguidores como consecuencia de sus aptitudes y comportamientos ya que la confianza y el respeto abren canales de comunicación de doble vía, haciendo posible la realización de los objetivos comunes.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

#### **4.8.1. Directivo Líder.**

**Autoridad** Oficial Moral (Plan estratégico para el quinquenio 2003-2008 Policía Nacional 2008)

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto - adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

**([www.elplan.org/files/el\\_liderazgo\\_educacional.doc](http://www.elplan.org/files/el_liderazgo_educacional.doc)).**

#### **4.8.2. Desarrollo.**

Es evidente, tomando como base lo expuesto anteriormente, que las determinantes del liderazgo y el proceso de surgimiento, sólo pueden encontrarse en el grupo y en ciertas particularidades del individuo.

Por ejemplo, de acuerdo con Katz y Kahn y basado en la función transformadora del líder (no se habla de dónde la adquirió o si nació con ella), las corrientes actuales sobre el liderazgo plantean:

- El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica.
- El liderazgo de un grado de influencia que es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí.

En otras palabras, **la esencia del liderazgo está en aumentar la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización. Líder es la persona, Liderazgo es el proceso.**

#### **4.8.3. Liderazgo.**

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita.

En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Por consiguiente, el liderazgo en la Formación Técnica y Profesional se ejerce tanto por el director de la escuela politécnica como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor.

[www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/294/294](http://www.revistadyo.com/index.php/dyo/article/viewFile/294/294))

#### **4.8.4. Conflictos del liderazgo:**

- a) Masividad y calidad.
- b) Necesidades y posibilidades de financiamiento.
- c) Autonomía e intervención estatal.

#### **4.8.5. Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.



#### **4.8.6. Requisitos del líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

#### **4.8.7. Conocimientos del líder:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

#### **4.8.8. Habilidades del líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

**Las cualidades que se atribuyen al líder no son privativas para otros miembros; la diferencia consiste en que en el líder estas han adquirido un mayor desarrollo dando como resultado una personalidad más madura.**

Este enfoque permite explicar de manera coherente que las llamadas cualidades diferenciadas del líder cuyo carácter esencial radica no en su exclusividad, sino en su grado de desarrollo, son adquiridas en el proceso de interiorización de las normas de conducta, proceso que no puede ser encontrado fuera de su socialización, en el grupo familiar, escolar y laboral.

No basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, no con acumular una larga experiencia docente y de dirección, las posibilidades de éxito en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del directivo de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro, con el auxilio de lo más avanzado de la dirección científica. Dependen de lo que se haga hoy pensando en el porvenir. Y esto es así por una razón no nueva, pero de extraordinaria vigencia:

**([www.elplan.org/files/el\\_liderazgo\\_educacional.doc](http://www.elplan.org/files/el_liderazgo_educacional.doc) )**

**"...ADIVINAR ES UN DEBER DE LOS QUE PRETENDEN DIRIGIR.**

**PARA IR DELANTE DE LOS DEMÁS, SE NECESITA VER MÁS QUE ELLOS".**

José Martí. Discurso en Steek Hall el 21 de enero de 1880.

Esto no significa que el directivo tenga que ser un mago o prestidigitador. Significa que tiene que ser un líder, a su vez, el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** en todos los niveles a él subordinados, para lo cual tendrá que ser capaz de:

#### **4.8.9. Combinar en su gestión:**

- La flexibilidad al cambio dictado por factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana por razones prácticas y crear, a su vez, nuevas bases que permitan a la organización contrarrestar la influencia del entorno.

- El pensamiento estratégico y global con la acción táctica y local: conjugar su invariable concentración en el logro de los objetivos, con la flexibilidad de análisis y proceder ante cada situación.
- La estabilidad en los resultados con la flexibilidad estructural y organizacional.
- El espíritu autodidacta con la dirección colegiada.

La conjugación armónica de estos elementos le permitirá garantizar con eficiencia, el cumplimiento de la política educacional del país, instrumentando su correcta adecuación a las condiciones concretas de la localidad, a las características específicas del personal que dirige y a las necesidades de los educandos que atiende.

**([www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996))**

#### **4.8.10. Lograr en su gestión:**

- La motivación y creatividad de sus colaboradores, como esencia de su actuación, mediante el desarrollo de la comunicación con ellos, la satisfacción de sus necesidades y la incentivación del sentido de pertenencia en los mismos.
- Dirección participativa, la cual involucra a todos los subordinados en la búsqueda, definición, análisis y solución de problemas, así como en la toma de decisiones tácticas y estratégicas, en la medida en que se atienden y desarrollan los valores intangibles de que disponen. En esencia significa dar total atención al hombre.
- Obsesión por la calidad, ésta debe ser lograda por cada trabajador a él subordinado, durante todo el desarrollo del proceso pedagógico profesional.
- Apertura educacional a la comunidad, lo cual significa que debe haber una total correspondencia del trabajo con las necesidades e intereses de los alumnos, los padres, la empresa y la comunidad en que viven.
- El desarrollo de la creatividad, mediante la promoción de un ambiente de innovaciones investigación y el reconocimiento personal de los logros que se alcancen.

([www.gobernabilidad.com](http://www.gobernabilidad.com))

En síntesis, se trata de lograr la aplicación consecuente de nuevos métodos estilo de dirección en los que se eliminan el burocratismo, el esquematismo, la inercia y todas sus escuelas, para dar paso a una constante búsqueda colectiva de soluciones creadoras a los problemas y a una conjunta proyección de las principales decisiones estratégicas.

El liderazgo no es atributo exclusivo de los seres superdotados. Potencialmente está en cualquier hombre normal, que enfrenta el trabajo de dirección con espíritu colectivista y desarrollo; con una insaciable sed de cambio y un ansia inagotable de colaboración en el perfeccionamiento de lo que hace.

Ahora bien, en lo relacionado con los líderes, se ha establecido con alguna fuerza algunos mitos o leyendas. Entre ellos podemos mencionar.

- a) Las oportunidades de liderazgo son muchas y están, de acuerdo con su desarrollo, al alcance de todos.
- b) El liderazgo es una rara habilidad.
- c) No es fácil, no existe receta, ni manual, ni guía. Pero las principales capacidades se pueden aprender.
- d) Los líderes nacen, no se hacen.
- e) Algunos sí, otros no. Pensamos que la cuestión es al revés: el carisma es el resultado de un liderazgo eficaz.
- f) Los líderes son carismáticos.
- g) El líder empuja, manipula, manda.

El líder dirige más por su arrastre que por su empuje; por inspirar, más que por mandar; por crear expectativas posibles y recompensar el progreso hacia ellos, más que por manipular; por capacitar a las personas para que usen su propia iniciativa y experiencias, más que por ignorar o constreñir las experiencias e iniciativas.

El líder no nace, se hace; el liderazgo es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

**([www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996))**

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el **LIDERAZGO EDUCACIONAL** y aplicar con él, nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes.

El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

**([www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996](http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=1996))**

#### **4.8.11. Dimensiones de la tarea directiva:**

- Apoya al claustro en el ámbito curricular.
- Involucra a la comunidad en la tarea.
- Controla y evalúa el rendimiento.
- Crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional.
- Garantiza el desarrollo profesional de cada persona.

#### **4.8.12. Conclusiones:**

En su gestión itinerante con sus colaboradores, educandos, padres, organizaciones del entorno y cualquier otra persona o institución con la cual sostenga relaciones el líder educacional lo considera como sus clientes.

Desde el punto de vista él distingue, como su principal cliente, al conjunto de sus profesores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la escuela es el educando. Precisamente sobre la base del conocimiento más pleno de las necesidades de sus clientes establece de qué modo puede ofrecer un producto mejor y ello cae en el campo de la Mercadotecnia Educacional y en particular en las investigaciones de Mercadotecnia.

#### **4.8.13. Diferencia entre directivo y líder.**

Allá por el 1977, un catedrático de la Universidad de Harvard, escribía un artículo que rompía la tradicional visión de la gestión, estableciendo por primera vez la diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo.

Aunque en el artículo escrito por Zaleznik, esta idea no es explícita, sí que es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que día de hoy se siguen en el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones.

Zaleznik identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una personas que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para

defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, este identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de James en “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Zaleznik “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas”

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque considero que esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo.....creo que es imposible.

Consideramos que un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones. Y considero que tras haber realizado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional

#### **4.9. Diferencia entre dirigente y líder.**

Liderazgo inevitablemente requiere del uso del poder para influir en los pensamientos y en las acciones de otras personas.

El poder en las manos de una persona, supone riesgos humanos: primero, el riesgo de equiparar poder con la habilidad para obtener resultados inmediatos; segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por los que se puede acumular legítimamente poder, y caer en la ilegalidad; y tercero, el riesgo de perder el control por el afán de obtener más poder. La necesidad de acotar estos riesgos, implica el desarrollo de un liderazgo colectivo y un manejo ético.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro, seguirá siendo crucial para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características



míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

Las biografías de los líderes que han trascendido, repetidamente han demostrado la parte importante que juega el maestro o el guía político, en el desarrollo individual.

Por lo que hace a los grandes maestros, estos toman riesgos. Ellos apuestan inicialmente al talento que perciben en la gente joven. Y ellos toman el riesgo emocional de trabajar cercanamente con sus pupilos. El riesgo no siempre paga, pero la buena voluntad y el interés del maestro seguirán siendo cruciales para el desarrollo de auténticos líderes.

Dentro de este marco general, por lo que respecta al liderazgo y el poder, también han sido frecuentes los análisis de este fenómeno, buscando insistentemente una serie de características especiales, de rasgos y atributos, que por su escasa frecuencia o por su intensidad inusual, permitan comprender una supuesta

excepcionalidad de la mujer o del hombre que llega a ser líder en contextos políticos.

Una característica del líder político, es una cierta habilidad para detectar las grietas o debilidades de una estructura social, que le permitirán definir y encabezar movimientos de ruptura, reforma o revolución. Pocas veces las estructuras están tan esclerotizadas como para no permitir márgenes de maniobra. Desde este punto de vista el líder político no es aquel personaje revestido de características míticas, casi mágicas o anormales que puede crear de la nada a través de su dominio o de su poder, estructuras más o menos a voluntad.

Tenemos, más bien, que entender una imagen distinta: un líder que se mueve dentro de un grupo social, que aprovecha sus resquicios para cambiarlo o que se beneficia de sus posibilidades para mantenerlo.

Una y otra tarea, uno y otro objetivo, no se pueden cumplir sin tener en cuenta el entorno y las destrezas o habilidades de la persona concreta que desempeña la función de liderazgo.

Es importante distinguir al dirigente del que ejerce un liderazgo. La condición de dirigente tiene que ver más con la legalidad estatutaria, y con el procedimiento formal de designación, en tanto que el liderazgo se sustenta en la legitimidad de un mandato que se asume.

El líder se inspira en la convicción, o en la entrega emocionada de sus seguidores; en tanto que el dirigente confía en la disciplina de sus correligionarios, y en la solidez de la organización.

#### **4.10. Los valores y la educación.**

En la actualidad se comenta mucho sobre los valores; se puede decir que es el plato fuerte de todos los días; lo raro es que al momento de ponerlos en práctica los ignoramos, ya sea en el campo familiar, social o con nuestros alumnos en el campo educacional.

En todas las instituciones las iniciativas sobre los valores están de manifiesto y aunque al mismo tiempo se reconozca constantemente la manifestación de conductas carentes de valores en todos los ámbitos como ya dijimos anteriormente, hoy se hace preciso que se retome en el campo educativo el análisis, reflexión y práctica de estos valores humanos que permanecen dormidos en nuestro interior y no se manifiestan en nuestras actitudes.

Así mismo podríamos decir que en todas las épocas se ha hablado de un modo u otro de los valores; sin embargo, difícilmente logramos ponernos de acuerdo sobre qué son y cuáles son éstos, pues lo cierto es que a lo largo de la historia todos los pueblos han considerado valiosos sus descubrimientos, sus costumbres, su arte, su religión, su forma de vida,...

Los valores se notan en una familia o persona cuando existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre sus miembros, cuando se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive, cuando se busca la paz y el progreso del grupo, cuando se reconoce la existencia de Dios, cuando se aprecia y se cuida la salud del cuerpo, cuando se da paso al estudio al descubrimiento científico, cuando se identifica la conducta del bien y se diferencian del mal,...

Debemos tomar en cuenta que todo lo que es para bien de la persona es lo que la perfecciona, que la mejora en algo; por ello pedagógicamente hablando, podemos decir que los valores son fuentes de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al ser humano.

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por “la educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Para educar los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos

básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea lo más auténtica e integral posible.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en los valores.

La educación en los valores es tarea de toda la vida; nunca estamos suficientemente educados en ningún valor pues siempre podemos y aspiramos llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

Por lo tanto, es nuestra tarea y compromiso por toda la vida. En cuanto educadores, debemos entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su especialidad específica en la integración en todos los valores para buscar el perfeccionamiento humano. Aún cuando la familia y la escuela buscan como finalidad única de su acción educativa la formación integral de los chicos, corresponde a cada una de manera especial la responsabilidad específica sobre ciertas esferas de valor en función de su razón de ser como instituciones en la sociedad.

La familia por ejemplo da la vida a los hijos y, a partir de ello los acoge y los acompaña en la intimidad, razón por la cual es el ámbito propio para educar en los valores de identidad; esto es en aquellos valores relativos a la formación más propiamente humana: los que corresponden al campo de la relación afectiva (generación, expresión y control de sentimientos); al campo de la simulación de principios de comportamiento acordes con la naturaleza humana, propicios para su propio desarrollo y para no entorpecer el de los demás ( formación moral); y al campo de orientación de su propia vida en función de una ideología y más concretamente en función de la respuesta personal que cada familia y cada sujeto debe dar ante la existencia de Dios (formación religiosa).

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del

microambiente familiar: la formación intelectual profunda a través del acercamiento a la ciencia; la formación socio política y cívica al servir a los alumnos de puente entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico-motriz, mediante de la ejercitación en variedad de actividades de motricidad fina y gruesa.

A la familia y a la escuela se unen otros ámbitos e instituciones educativas: los clubes sociales y deportivos, los templos religiosos, los vecindarios, los ámbitos virtuales que cada vez cobran más fuerzas,...

En fin lo que se trata de conseguir a través de la integración de todas las influencias educativas el perfeccionamiento integral de ser humano; es decir, su mejora madurez y plenitud progresiva en todas sus capacidades facultades y asimilación de las esferas de valor.

Las formas o modos de abordar la acción educativa es variada pero consideramos básicamente los siguientes tres principios.

- a.** El ejemplo de educadores como punto de partida, con el fin de ser reflejo vivo de los valores en los que se desea formar.
- b.** La convicción vs. la imposición como propósito que se desea lograr, los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
- c.** La formación de la voluntad como medio sustancial, ya que el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Estos tres aspectos puestos en prácticas en la educación en valores requerirá del esfuerzo y vocación, de la convicción requerida y capacidad intelectual por parte de los educadores y educandos; y la voluntad precisará que desde la infancia el educando posea una formación en las virtudes humanas.

Finalmente, lo fundamental para la educación en valores se da entender más a fondo que son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al perfeccionamiento integral como finalidad última y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y de la voluntad como instrumentos

claves en la permanente conquista de la Cima en cada una de las esferas del valor.

A continuación retomamos otras definiciones sobre los valores en la educación desde el punto de vista de otros autores.

Pocos negarían que hay en la actualidad muchísimos niños en las escuelas que no aprenden tan bien como deberían hacerlo simplemente porque no tienen una idea muy clara del objeto de su existencia ni están muy seguros de que vale la pena el esfuerzo por aprender.

El autor, L. E. Rathsen una de sus obras dice:

1. “Coordenadas de enmarque de una educación en los valores: la libertad humana como eje conductor

En algunos estudios aparecidos en los últimos años se ha planteado la cuestión de la influencia que el sentido de los valores puede tener en la conducta de un niño.

Los jóvenes, como los adultos, se enfrentan a un mundo de problemas y decisiones que reflejan la complejidad de la vida del hombre. En estas decisiones están en juego los valores como fuerzas directivas de acción. Éstos con frecuencia entran en conflicto; en parte por la poca claridad del sistema de valores de la sociedad y la desorientación de la existencia humana.

La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente comprometidos en esta responsabilidad.

Hay una primera concesión de esta amplia responsabilidad que afecta a la persona del educador. Si el educador en la escuela ha de contribuir a que el hombre se descubra a sí mismo, descubra el mundo y su profundo significado, no es indiferente el concepto de hombre y de mundo que tenga. Y más que el concepto, más que la visión intelectual, importa su actitud valorativa de los demás

hombres y de su inserción en el mundo; lo que él sea y el modo, incluso, de auto conocerse, constituyen la aportación fundamental al proceso de autorrealización del alumno.

Pero la educación no se reduce a la realización profesor-alumno. En el marco de la escuela como institución se da una interacción constante entre la estructura, la organización y la metodología didáctica. Estos conllevan a juicios de valor y convierten a estos medios en vehículos decisivos de esquemas de valoración y de adhesión a determinados valores”.

Tomaremos algunos de los conceptos y conclusiones a los que se ha llegado a partir de los estudios previos contenidos en este trabajo.

#### **4.10.1. El hombre, centro de los valores.**

Los valores no existen sin el hombre, que con ellos está en disposición de dar significado a la propia existencia. El centro o el "lugar" de los valores es el hombre concreto que existe con los demás en el mundo para realizar su propia existencia. Las cosas adquieren valor en la medida en que se insertan en este proceso de humanización del hombre.([www.foroswebgratis.com/tema-bienvenido\\_al\\_foro-87052-663917.htm](http://www.foroswebgratis.com/tema-bienvenido_al_foro-87052-663917.htm))

Esta condición del encuentro con los valores reclama una actitud educativa en la que de nuevo hay que reconocer el lugar central del hombre en la constelación de los valores, reconocimiento que nos conduce de inmediato a la esfera de la libertad humana. Y, ¿no es éste el terreno educativo por excelencia? (2) **“La educación en y para la libertad, eje de la educación en los valores”**.

La perspectiva que se abre a partir de aquí es inmensa: actuar humanamente no supone sólo llegar a juzgar que un valor es valioso; supone también —con palabras de Dondeyne— ponerse al servicio de ese valor promoviéndolo para mí y para los demás por medio de gestos concretos y eficaces, dándole así al mismo tiempo un sentido a la vida y haciendo propio este sentido”.

Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad —la educación de la libertad— constituye el hilo conductor.

En este trabajo se han formulado elementos que recogemos ahora como coordenadas de enmarque de una educación de la libertad bajo el enfoque de los valores.

#### **4.10.2. La libertad y él en-sí del valor**

El en-sí constitutivo del valor impulsa en parte a la adhesión a él una vez descubierto. Las características de "sentido", "significado" y "valor" incluyen la de ser transpersonal, es decir, la de situarse más allá de la individualidad interpersonal.

#### **4.10.3. La libertad desde el marco situacional**

La "situación" vivida por el sujeto que valora, la "situación" que rodea la misma realidad valorable y la "situación" ofrecida por el carácter del acto mismo de valoración. Elementos integrantes de lo situacional son factores diversos como el momento psicológico del sujeto, el conjunto de sus percepciones y creencias, las cualidades de sus grupos de pertenencia, la configuración del sistema social en que se desenvuelve, etc. Ante estas realidades cobra fuerza la expresión de Mounier: "Mi libertad no es sólo un surgir; está ordenada, o mejor aún, invocada"(3).

#### **4.10.4. La libertad en el entorno comunitario.**

La condición de la intersubjetividad ya vista como dimensión ontológica de la comunicación de valores. 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. La dimensión intersubjetiva se expresa también en el hecho de que los valores presentan la exigencia de comunicarse.



Al educador se le plantea de nuevo responsabilidades insoslayables ante la vivencia de los valores desde el "nosotros". Veamos brevemente dos importantes cuestionamientos que implican divergencia, pero que son susceptibles de integración.

- El educador debe promoverlos en sí y en su mundo circundante a través de "gestos concretos y eficaces".
- Cada hombre en formación ha de ser libre de optar por su propio sistema de valores.

Crear un orden de valores que permita reconocer el rostro del hombre es una importante propuesta de "humanidad" que exige de la acción educativa un serio compromiso con la historia que también nosotros, educadores, construimos.

#### **4.10.5. El ámbito afectivo y el proceso de valoración.**

La importancia de la educación de los valores se plantea la urgencia de encontrar medios adecuados para llevar adelante este objetivo fundamental del quehacer educativo.

Desde la perspectiva de la educación de los valores nos parece un aspecto que hay que recuperar y potenciar, pues sin duda todo el proceso de valoración implica el desarrollo de este ámbito afectivo.

El proceso por el que un fenómeno o valor va integrándose progresiva y definitivamente en la vida del individuo es denominado internalización. Señalaremos algunas etapas de este proceso expresado en la obra de Bloom, Taxonomía de los objetivos de la educación: ámbito de la afectividad.

#### **4.10.6. Aceptación de un valor.**

Implica la asignación de mérito o valor a una realidad de bien, donde el valor puede venir bien por la reflexión personal o vivencia, o por el camino de la creencia, dándose la aceptación del testimonio a juicio de otro.

"Sólo cuando la elección es posible, cuando hay más de una alternativa de la cual escoger, decimos que puede surgir un valor. Y sólo puede surgir un verdadero valor cuando se ha meditado y considerado cuidadosamente cada alternativa, y sus consecuencias, entre un cierto número de alternativas"(4).

#### **4.10.7. Preferencia por un valor.**

Implica no sólo un grado mayor de aceptación de un valor determinado, sino incluso que el individuo esté tan comprometido con él como para buscarlo, desearlo o intentar obtenerlo.

#### **4.10.8. Compromiso.**

Este nivel se define como "convicción" y certeza de la firme aceptación afectiva de comportamiento o conducta derivados de la aceptación y preferencia por un valor.

Raths(5) dice que "cuando se han realizado o recorrido las fases anteriores, entonces estamos dispuestos a afirmar públicamente nuestros valores y luchar por ellos".

#### **4.10.9. Organización.**

La tarea de la educación en este nivel será la de relacionar unos valores con otros, comparándolos y buscando el lugar que ocupen en la organización o jerarquía. Este sistema se elabora progresivamente para someterlo a constantes cambios al incorporarse los nuevos valores.

#### **4.10.10. Caracterización.**

El carácter indica idea de profundidad, de interiorización o actualización de conciencia.

Una persona puede caracterizarse por un valor o sistema de valores cuando llega a un proceso de interiorización y dedicación a un valor. El alcance de este objetivo puede considerarse como la realización de la vida como unidad.

#### **4.10.11. Evaluación.**

Para evaluar el arraigo de los valores que posee cada individuo podemos señalar los siguientes aspectos indicativos.

- a) La valoración de un objeto o fenómeno persistirá a lo largo de cierto periodo de tiempo.
- b) La posesión del valor debe satisfacer alguna de las más hondas exigencias del individuo.
- c) El valor debe traducirse en acto que por su propia esencia sea la proyección de la actitud de entrega.
- d) Verdadero entusiasmo por el objeto o fenómeno.

La internalización puede presentarse en grados muy diversos, según la intensidad con que se aceptan los valores de los demás. Este proceso constituye una ininterrumpida modificación de la conducta. A lo largo del proceso de internalización, el sujeto va logrando captar los fenómenos, reaccionar ante ellos, evaluarlos y conceptuarlos. Simultáneamente, estructura sus valores dentro de un sistema que llegará a modelar su vida entera.

#### **4.10.12. Hacia un enfoque para la educación en los valores.**

La educación de los valores es actualmente una de las áreas educativas más interesantes y conflictivas; es un campo que exige una profunda reflexión y discusión.

Como respuesta a esta necesidad percibida con urgencia por algunos educadores, han surgido diversas corrientes y métodos bajo el nombre genérico de "educación humanista". Este tema ha atraído el interés de profesores, alumnos, psicólogos, sociólogos, filósofos y expertos en política científica.

A pesar de esta enorme corriente de búsqueda en amplios sectores educacionales, tenemos que reconocer que el tema está en periodo de gestación, y aun los mismos términos "valores" y "valoración" están en proceso de ser

clarificados para llegar a un lenguaje común más o menos aceptado de manera universal.

**([www.monografias.com](http://www.monografias.com))**

#### **4.10.13. Tipología de enfoques para una educación en los valores.**

Formulada inicialmente por Superka en 1973. La tipología se elaboró originalmente en torno a ocho enfoques y quedó luego reducida a cinco:

- Inculcación
- Desarrollo moral
- Análisis
- Clarificación y
- Aprendizaje para la acción

Al describir a continuación cada uno de los enfoques, intentamos señalar el papel que cada uno puede jugar como propuesta de técnicas al servicio de la educación de los valores.

#### **4.10.14. Inculcación.**

El objetivo de este enfoque es infundir o internalizar determinados valores que son considerados como deseables.

Si el sujeto de la educación ha de ser el protagonista de su libertad hemos de salvar, en cualquier caso, que sea él quien descubra los valores y opte libremente por ellos.

Son varios los métodos utilizados para la inculcación de valores: el del refuerzo y propuesta de modelos. La combinación del refuerzo con la propuesta de modelos es un medio excelente de inculcar valores. Si el modelo es reforzado positivamente, los observadores de la conducta presentada como modelo tienen más probabilidades de actuar de modo semejante y, en consecuencia, de adoptar ese valor. Esta estrategia puede utilizarse intencionada y sistemáticamente para inculcar valores deseables. **([valdc marron.blogspot.com](http://valdc marron.blogspot.com))**

#### 4.10.15. Desarrollo moral.

Este enfoque se basa en las tesis e investigaciones de los profesores J. Piaget y L. Kohlberg, y se ocupa del desarrollo cognoscitivo estimulando a los alumnos para que sean capaces de desarrollar modelos más complejos de razonamiento moral a través de pasos secuenciales.

La teoría del desarrollo moral utilizada por Kohlberg se describe en tres niveles y seis pasos:

Niveles	Pasos
A. Pre-convencionales	1º Orientación al castigo y la vigilancia 2º Orientación relativista instrumental
B. Convencionales	3º Orientación a la conformidad interpersonal 4º Orientación "a la ley y el orden"
C. Post-convencionales	5º Orientación legalista hacia el control social 6º Orientación al principio ético universal

Estos niveles se corresponden con los consiguientes pasos que marcan un proceso de desarrollo moral. Kohlberg parte siempre de una orientación en desarrollo, y plantea que es necesario seguir una secuencia de pasos. Kohlberg indica que al exponer a los alumnos a niveles superiores de razonamiento los estimula a alcanzar el paso siguiente superior del desarrollo moral. Esta teoría aporta un aspecto importante a la educación de valores.

Las técnicas de análisis constituyen un enfoque de la educación de los valores elaborado por educadores del campo de las ciencias sociales. Cabe destacar entre ellos a Hunt, Metcalf, Oliver, Shaver y Fraenkel. El objetivo de esta técnica es ayudar a los alumnos a usar el planteamiento lógico y los procedimientos de investigación científica relativos a los valores. Los alumnos deben aportar hechos verificables acerca de la validez de los fenómenos.

Su aportación consiste en ofrecer una base sólida para llegar a hacer opciones "razonables", teniendo en cuenta la base objetiva que ofrece. Existen modelos analíticos muy desarrollados por sus autores, que reflejan siempre el empeño por

el predominio de la lógica y su elaboración científica. Presentamos los pasos de este método:

1. Identificar y clarificar la cuestión del valor.
2. Recoger los hechos significativos.
3. Evaluar la veracidad de los hechos recogidos.
4. Clarificar la relevancia de los hechos.
5. Llegar a una primera decisión valorativa provisional.
6. Medir el principio de valoración implicado en la decisión.

## **5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

### **5.1. Instrumentos de gestión educativa en el manual de organización**

El Objetivo y las Funciones en este manual se las puede evidenciar de la siguiente forma:

#### **5.1.1. Objetivo:**

Realizar programas y aplicarlos en el colegio “Francisco González Álava “, mediante gestiones y convenios institucionales para mejorar profesional y humanísticamente, nutriéndose de valores y liderazgo para de esta forma fortalecer la administración.

#### **5.1.1.2. Funciones:**

- Coordinar la realización de talleres, seminarios y cursos de profesionalización con Universidades y el Ministerio de Educación donde se dé también, una concienciación en la aplicación de valores y un buen liderazgo.
- Evaluar periódicamente de forma integral a la entidad educativa, difundiendo los resultados.
- Promover siempre la difusión y coordinación de eventos donde se haga énfasis de la gestión, el liderazgo y los valores humanos.
- Mantener en orden todos los registros y documentos que tengan que ver con la certificación y acreditación de los estudiantes.
- Saber representar a la institución interna y externamente con alto grado de responsabilidad.
- Estimular y sancionar al personal que labora de acuerdo a las normas establecidas.
- Ejercer un buen control interno de su personal docente en las actividades de tipo académico, que se realicen.

### **5.1.2. Código de ética**

El Código de ética está en proceso de elaboración, pero en la práctica si se aplica en un gran porcentaje, ya que según las respuestas de las encuestas existe Responsabilidad de las autoridades, aunque al hacer las observaciones respectivas y al solicitar estos documentos, pude comprobar que se está incumpliendo con el valor de responsabilidad que pregonan; más, dicen que están ejerciendo un modelo de liderazgo, gestión y valores aunque falta mayor profesionalismo en esto.

### **5.1.3. Plan estratégico.**

El Plan Estratégico de la Institución también está en proceso de elaboración. Pero desde ya se evidencia algo de gestión, liderazgo y valores en la administración de la institución ya que comienzan a coordinar sistemáticamente las diferentes actividades que se proponen; como también, tratan de cobijarse y cumplir con lo que dice el Reglamento General a la Ley de Educación. Los pocos recursos que tienen y el mismo tiempo, lo saben distribuir. Además la inspección general cumple a medias sus funciones porque debe hacer doble labor al igual que todo el personal.

La supervisión de educación se encuentra en frecuente coordinación; además cuentan con cierta infraestructura aunque no es suficiente. Se trabaja coordinadamente aplicando ciertos valores y se cumple con el calendario escolar y los horarios establecidos; se requiere de algunos servicios y de una tecnología adecuada; es decir, carecen de muchas cosas. Es evidente que las relaciones con la comunidad son buenas ya que sí existe información pero se necesita mejorar la comunicación.

### **5.1.4. Plan operativo anual (POA).**

El Plan Operativo Anual según lo investigado, sí lo elaboraron, pero se lo han perdido; no obstante las autoridades se culpan entre uno al otro; lo cierto es que no hay, pero recuerdan que estaba diseñado para trabajar en todos los campos



tanto para los estudiantes que se consideraba trabajar con charlas, conferencias dictadas por la Politécnica de Manabí, cursos en convenios con la Policía Nacional sobre señales de tránsito y seminario sobre salud en convenio con el Ministerio de Salud; además involucramiento de los estudiantes en el desarrollo comunitario. Seminarios y cursos al personal docente y administrativo en coordinación con el Ministerio de Educación y la DINEPP.

Gestiones ante el Ministerio de Educación y otros organismos provinciales y nacionales para conseguir infraestructura, mobiliario, laboratorios,... Así mismo todas las actividades estaban planificadas buscando la excelencia académica, en lo cultural, deportivo y en principios éticos y morales; gerenciando un trabajo basado en la Gestión Liderazgo y Valores.

#### **5.1.5. Proyecto educativo institucional (PEI).**

En el Proyecto Educativo Institucional que debería evidenciarse en los antecedentes curriculares y pedagógicos; más, terminado, pero aspiran tenerlo en los próximos días ya que la supervisión educativa y la Dirección Provincial de Estudios les está exigiendo que cumplan con todo los requisitos que demanda la ley, pero dicen que la educación que entregan está basada en lo humanístico y científico, tratando de desarrollar actitudes y destrezas. También aducen que planifican y se reúnen a veces por áreas coordinando las actividades pedagógicas a realizar en función de un bachillerato técnico.

#### **5.1.6. El reglamento interno y regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.**

El Reglamento Interno del colegio “Francisco González Álava” si está elaborado, aunque actualmente lo están reformando, pero contempla aspectos que regulan a la ley, tendientes a mejorar la calidad a través de la Gestión en Liderazgo y Valores, tomando en consideración algunos aspectos como:(Información tomada del reglamento interno que reposa en el Vice-Rectorado)

- De las autoridades
- De los alumnos

- De los padres de familia
- Del personal docente
- Del personal administrativo y de servicio
- De las pérdidas de año
- De las promociones
- Del ingreso,...

Así mismo considera al estudiante como sujeto del inter-aprendizaje, respetando su identidad cultural y sus individualidades; dar una educación basada en la gestión, liderazgo y valores, promoviendo un clima de respeto, y convivencia de armonía entre los actores del proceso educativo, buscando una educación técnica de una alta calidad y vinculándose permanentemente con la comunidad. (Información tomada del Vice-Rectorado)

## **5.2. Estructura organizativa del colegio “Francisco González”**

### **5.2.1. MISIÓN Y VISIÓN:**

#### **5.2.1.1 MISIÓN**

“Educar y formar estudiantes conscientes de la realidad actual del país, con capacidad técnica - científica, con valores humanos y buen nivel de liderazgo”.

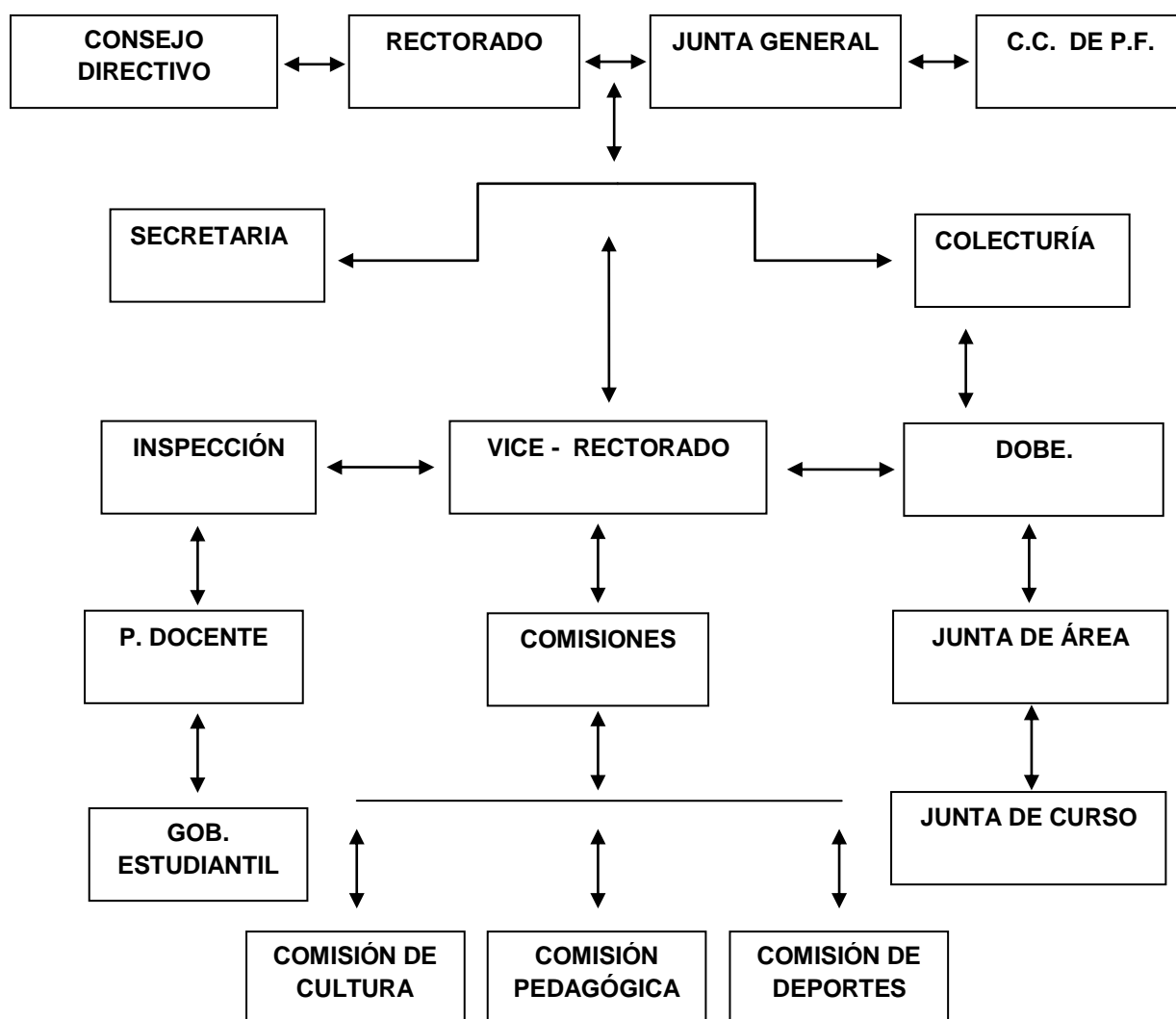
#### **5.2.1.2. VISIÓN:**

“El Colegio “Francisco González Álava”, en un lapso no mayor a cinco años, será una de las primeras Instituciones Educativas del Cantón, con estudiantes y personal docente eficientes y eficaces, con buena estructura física, suficiente cantidad de profesores y alumnos, capaces de enfrentar positivamente los retos del nuevo milenio”.

**Esta misión me parece buena y bien intencionada, porque está alineada al criterio de la escuela versátil; pero, no es fácil aplicarla por los problemas que tienen; al igual que la visión, la misma que es ambiciosa pero llena de buenas intenciones, por lo cual, deben trabajar muy duro**

para poder cristalizarla, ya que para el ser humano no hay nada imposible.

### 5.2.2. ORGANIGRAMA DEL COLEGIO “FRANCISCO GONZÁLEZ ÁLAVA”



(Información tomada del PEI. en el Vice-Rectorado)

**5.2.3. FUNCIONES POR ÁREAS Y DEPARTAMENTOS (información tomada del vice-rectorado)**

<b>ÁREAS Y DEPARTAMENTOS</b>	<b>FUNCIONES</b>
<b>RECTORADO</b>	Dirige ejecuta y promueve; representa y responde por la Entidad. Es la primera autoridad.
<b>VICE - RECTORADO</b>	Preside todas las comisiones, es la segunda autoridad y responsable de lo pedagógico.
<b>INSPECCIÓN</b>	Es jefe de recursos humanos; responde y controla la disciplina y asistencia de todos.
<b>SECRETARIA</b>	Responsable del archivo del colegio; firma los documentos como títulos, actas, certificaciones, oficios y otros.
<b>COLECTURÍA</b>	Responde por el control económico y los estados financieros de la entidad.
<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>	Legisla, asesora y aprueba políticas de la institución.
<b>JUNTA GENERAL</b>	Máximo organismo de la entidad.
<b>JUNTA DE ÁREA</b>	Coordina acciones del mejoramiento académico, aprueba los instrumentos de evaluación.
<b>JUNTA DE CURSO</b>	Aprueba o promueve la promoción de los estudiantes.
<b>DOBE.</b>	Orienta y promueve políticas en beneficio de los estudiantes coordinados con otros departamentos.
<b>PERSONAL DOCENTE</b>	Responsable de la educación de los estudiantes.
<b>COMITÉ CENTRAL DE P.F.</b>	Coordina acciones con las autoridades y padres en beneficio de sus representados. Ente vigilante.
	Sirve de nexo con el Vice-Rector y las Áreas y es corresponsable de la buena

<b>COMISIÓN PEDAGÓGICA</b>	aplicación de las políticas pedagógicas. La conforman los Directores de Áreas entre los cuales eligen a un Director.
<b>COMISIÓN DE CULTURA</b>	Coordina acciones tendientes a mejorar y conservar todo lo que tiene que ver con la cultura de la entidad.
<b>COMISIÓN DE DEPORTES</b>	Promueve y fomenta el desarrollo deportivo en todas las disciplinas.
<b>GOBIERNO ESTUDIANTIL</b>	Representa la voluntad del estudiantado y ayuda a coordinar acciones a su favor y de la institución previo acuerdo con las autoridades.

**(Información tomada del Rectorado y Vice-Rectorado).**

**Elaborado por Vice-Rector y Consejo Directivo**

Si todas estas funciones que se dan por áreas en cualquier institución educativa se cumplieran tal cual están aquí, convertiría a la entidad, en una institución modelo, tanto en la gestión y en el liderazgo; lamentablemente en la gestión – administración, parece que no se están haciendo las cosas muy bien.

### **5.3. Clima escolar y convivencia con valores.**

Aquí se evidencia la vinculación permanente con la comunidad, por el servicio relevante que presta esta institución a la zona marginal rural, haciéndola partícipe de las programaciones de diferentes índoles y además trata de concienciar a la comunidad del respeto a la naturaleza, a la salud y a las leyes. Así mismo se destacan en la práctica de valores como: SOLIDARIDAD HONESTIDAD, PUNTUALIDAD, HONRADEZ Y AMOR, lo que la convierte en una institución educativa importante para el desarrollo y formación de la juventud que aquí se educa; pero también vale destacar que fallan en la Responsabilidad.

#### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

El colegio “Francisco González Álava” está comprometido a que sus estudiantes se desarrollen en un ambiente agradable armónico y estimulante;

sus opiniones si son tomadas en cuenta lo que ayuda a su formación en un sentido orientador. Los equipos didácticos, ayudan, mantienen y promueven la gestión pedagógica. El trabajo en equipo pero con dificultades, facilita el desarrollo de nuevos métodos y los valores humanos son el eje transversal para la formación integral por lo que provoca estándares como:

- Profesores y estudiantes críticos reflexivos
- Docentes planificadores con dominio en esto aunque con excepciones.
- Maestros que dan confianza y desarrollan las capacidades del estudiante.
- Los profesores buscan la eficiencia y la eficacia en sí mismo y en los alumnos.
- Esta institución promueve el desarrollo de valores, favorece el conocimiento, cuida el medio ambiente y busca la excelencia.

### **5.3.2. Dimensión organizativa, operacional y valores.**

La institución trabaja muchas veces en equipo con todos sus estamentos con la práctica de un liderazgo que nace de la experiencia. Los directivos no siempre promueven el uso de la buena información por lo que se debe mejorar la comunicación. El equipo didáctico y la junta de profesores son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global de los alumnos como también establecen medidas para mediar conflictos. Existe el equipo de directivos, de docentes y de administrativo que se encuentran entremezclados por la falta de personal y siempre desempeñan dos o tres funciones pero todos apuntan a cumplir sus responsabilidades. (Información tomada del vicerrectorado. (POA. 2009))

### **5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores.**

Esta institución cuenta con una Rectora que también se desenvuelve como docente, al igual que un Vice-Rector Profesor, una Inspectora Profesora y una Secretaria Colectora, ya que la falta de personal y de un presupuesto motiva esto, y no se puede actuar muy equitativamente y se evidencia la falta de

responsabilidad porque a pesar que las encuestas y entrevistas dicen una cosa, la realidad es que carecen y fallan en lo administrativo y no han puesto en marcha algunas cosas como el PEI., POA.,....; así mismo se falla en lo gerencial. Los valores se los trata de predicar pero hay que potencializarlos

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

Este colegio se vincula casi siempre con la comunidad ayudando a gestionar adelantos para el desarrollo comunitario; integra a los padres de familia y a comunidad en general en el desarrollo de algunas actividades sociales, deportivas y culturales promovidas por la institución, como también el colegio participa de las invitaciones que se le hagan dentro y fuera de ella. Ayuda también a la identificación de las necesidades priorizándolas y participando de la solución.

### **5.4. Análisis FODA. Del colegio “Francisco González Álava”**

#### **5.4.1. Fortalezas y Debilidades**

Esta institución educativa, internamente tiene algunas fortalezas, pero también muchas debilidades, lo que amerita un trabajo rápido e intensivo; ya que, se debe aprovechar el potencial de colaboración que están brindando los padres de familia, el respaldo de la comunidad y el trabajo incansable de los docentes y personal administrativo, como también, la ubicación geográfica del terreno.

A pesar que los estudiantes en su gran mayoría proceden de hogares muy pobres económicamente, y de padres con poca preparación académica, que viven algunos distantes del colegio, siempre están dispuestos a dar lo mejor de ellos por su institución.

La deficiente **comunicación, el liderazgo y valores**, al igual que la carencia de un presupuesto estatal, de alguna manera influyen negativamente en el desarrollo de la entidad educativa.

#### **5.4.2. Oportunidades y Amenazas**

El colegio “Francisco Gonzales Álava” ha sabido aprovechar algunas oportunidades externas como es el caso de las ayudas del municipio, consejo provincial, DINSE, DINEPP,... pero, eso no es suficiente, ya que sus necesidades son múltiples, más aún cuando tienen que soportar el robo de sus bienes, debido

a que no tienen buena seguridad y los padres de familia que son los que se turnan para brindar seguridad, no siempre tienen el tiempo libre para desempeñar esta función gratuitamente; así mismo una carretera en mal estado y en los inviernos las fuertes inundaciones son frecuentes; por lo que requiere de mejorar el liderazgo y la gestión de los directivos, padres de familia y docentes, para avanzar de una mejor manera, cumpliendo su misión y cristalizando su visión.

#### 5.4.3. Matriz FODA.

FORTALEZAS:	OPORTUNIDADES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Edificio propio</li> <li>❖ Buena cantidad de estudiantes</li> <li>❖ Docentes con predisposición para el trabajo</li> <li>❖ Docentes en su mayoría con títulos profesionales</li> <li>❖ Padres de familia colaboradores</li> <li>❖ Ambiente agradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Apoyo del Gobierno Municipal</li> <li>❖ Apoyo de la DINEPP.</li> <li>❖ Ayuda del DINCE.</li> <li>❖ Asistencia Técnica de la Dirección Cantonal de la Niñez y la Adolescencia</li> <li>❖ Ayuda con seminarios y charlas sobre Leyes de Tránsito por la Policía Nacional.</li> </ul>
DEBILIDADES:	AMENAZAS:
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Algunos docentes sin título profesional en educación</li> <li>❖ Padres de familia sin preparación académica</li> <li>❖ Padres de familia muy pobres económicamente</li> <li>❖ Hogares de estudiantes distantes del colegio</li> <li>❖ Insuficiente número de docentes</li> <li>❖ No contar con un presupuesto estatal</li> <li>❖ Poco mobiliario</li> <li>❖ Insuficientes aulas</li> <li>❖ Poco trabajo en equipo</li> <li>❖ Deficiente comunicación</li> <li>❖ Deficiente capacidad de Gestión, Liderazgo y Valores</li> <li>❖ Alto porcentaje separaciones conyugales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Carretera en mal estado</li> <li>❖ Inundaciones frecuentes</li> <li>❖ Presencia de determinados delincuentes que visitan la comunidad.</li> <li>❖ Moteles cercanos.</li> </ul>



## 5.5. Resultados

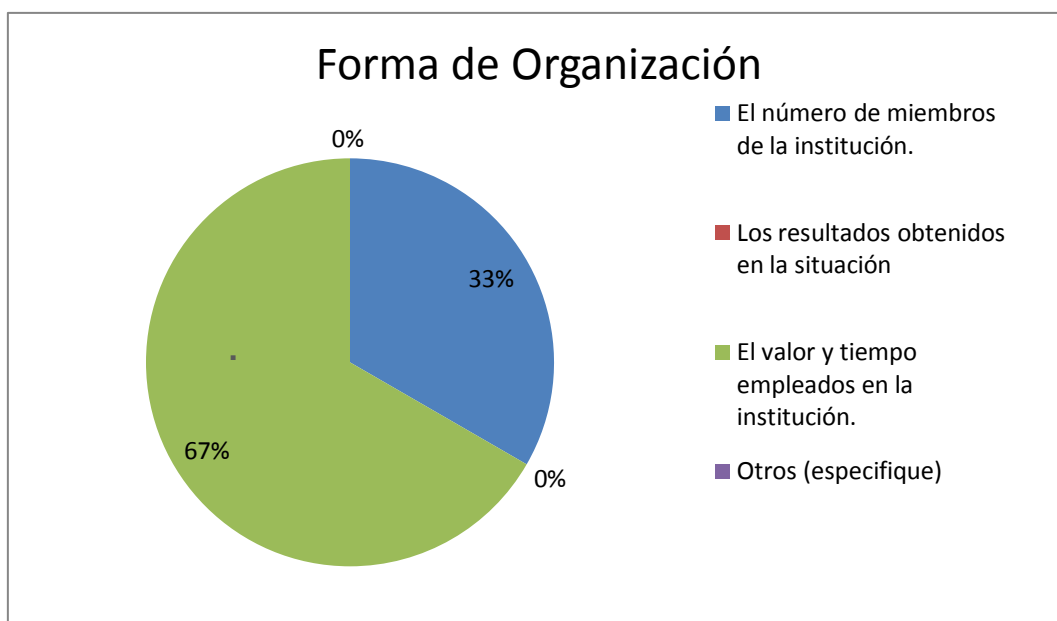
### 5.5.1. De Los Directivos:

#### PREGUNTA Nº 1.

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

Tabla Nº 6

Forma de Organización	f	%
a. El director (Rector) Organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	33,33
b. Coordinadores de área	2	66.67
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. Otros ( indique cuales)	0	0
TOTAL	3	100,00



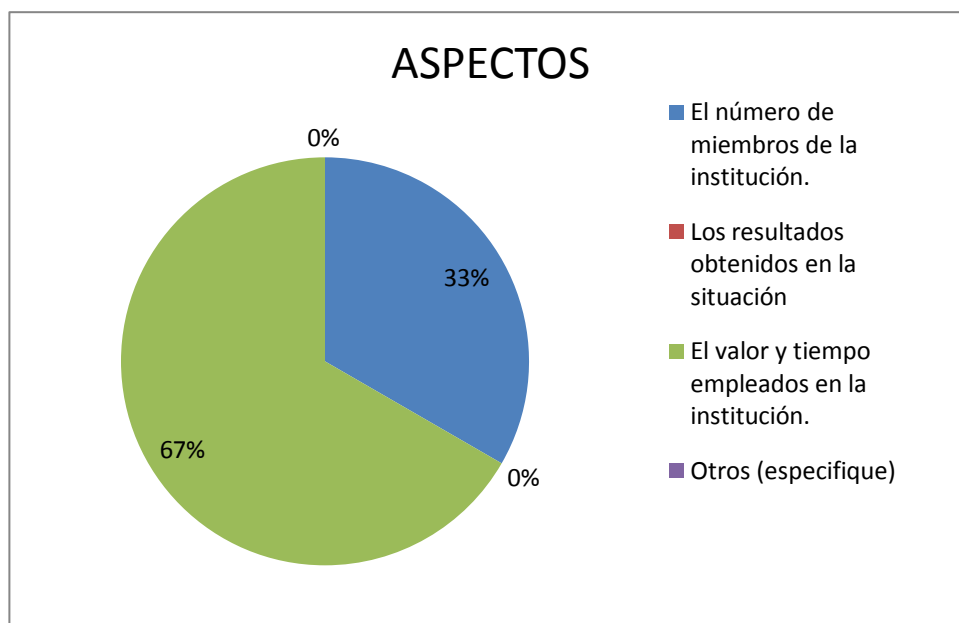
En este caso, los directivos encuestados respondieron en un 33.33% que los grupos están organizados por la Rectora, ya que organiza tareas en una reunión general cada trimestre y un 66.67 % de los directivos encuestados expresaron que los grupos están organizados en coordinadores de área.

**PREGUNTA N° 2.**

**2.- Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:**

**Tabla N° 7**

ASPECTOS	f	%
El número de miembros de la institución.	1	33.33
Los resultados obtenidos en la situación	0	0
El valor y tiempo empleados en la institución.	2	66.67
Otros (especifique)	0	0
TOTAL	3	100



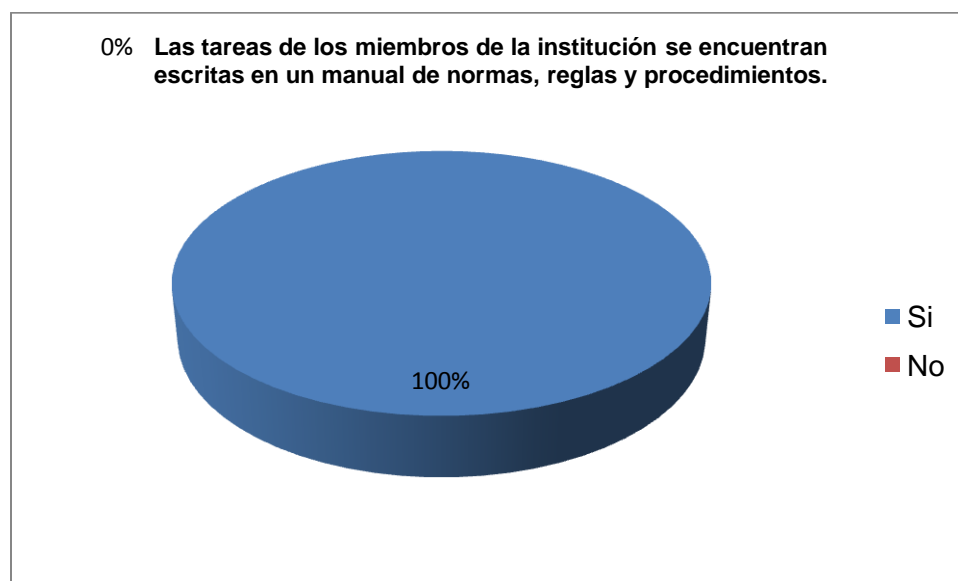
Los directivos encuestados respondieron en un 33.33% que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución y un 66.67 % de los directivos dicen que para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el valor y tiempo empleado en la institución.

**PREGUNTA N° 3.**

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

**Tabla N° 9**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100
No	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>



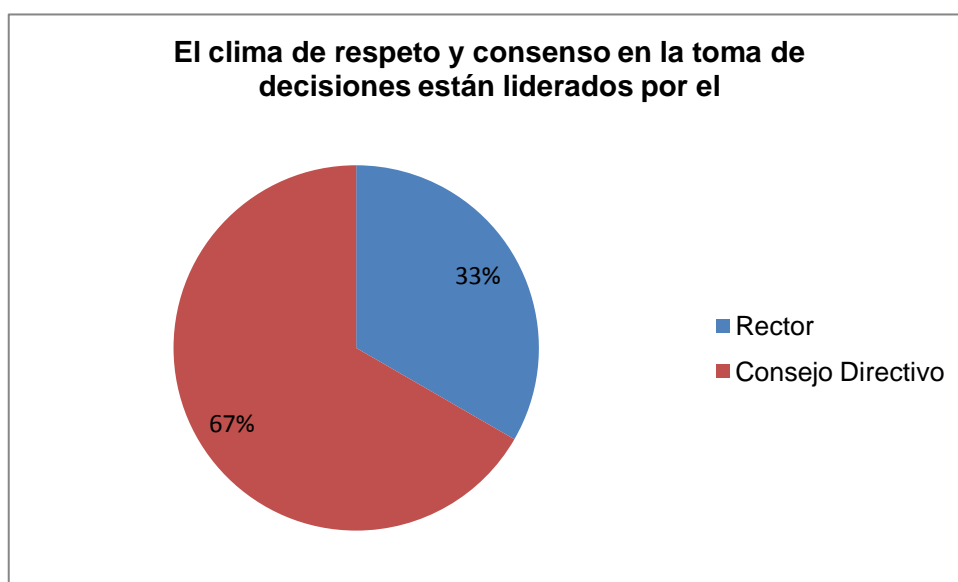
Los directivos encuestados respondieron en un 100% que sí, que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos; por lo tanto, denotan que están administrando bien a la institución.

#### **PREGUNTA Nº 4.**

**4.- El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones están liderados por el:**

**Tabla Nº 10**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rector	1	33.33
Consejo Directivo	2	66.67
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100</b>



Los directivos encuestados respondieron en un 33.33% que el rector es el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por Él, y un 66.67% de los directivos dice que el consejo directivo es el que lidera el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones. Esto implica que hay que trabajar en Toma de Decisiones para mejorar.

### PREGUNTA Nº 5.

5.- 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.

Tabla Nº 11

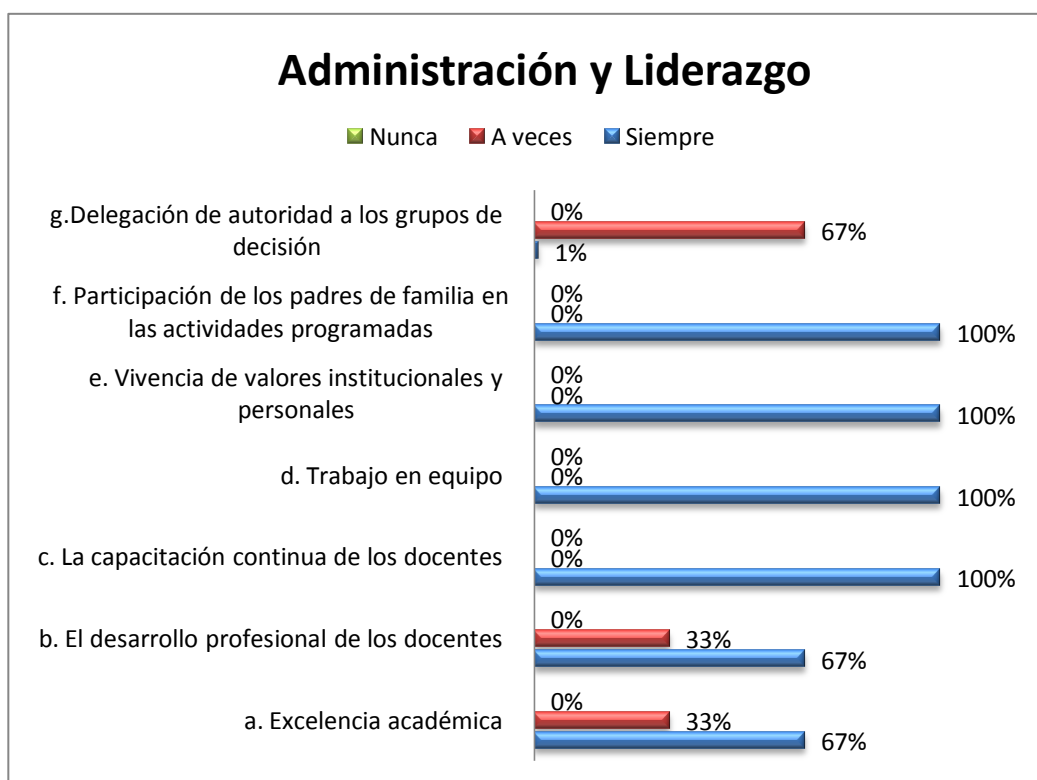
RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	66.67
No	1	33.33
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100</b>



Los directivos encuestados respondieron en un 66.67% **sí**, que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores y le otro 33.33% de los directivos respondieron que **no**, para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

**PREGUNTA Nº 6.****6.- Su administración y liderazgo del centro educativo:****Tabla Nº 12**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	2	66.67	1	33.33	0	0
B	El desarrollo profesional de los docentes	2	66.67	1	33.33	0	0
C	La capacitación continua de los docentes	3	100	0	0	0	0
D	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
E	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100	0	0	0	0
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	100	0	0	0	0
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	33.33	2	66.67	0	0



A esta interrogante los directivos consultados respondieron que en su administración y liderazgo en un 66.67% que siempre promueven la excelencia académica y un 33.33% que a veces; con los mismos porcentajes lo hacen en el literal B y E; en el literal C,D,F,G con el 100%, al siempre; en el G, dan solamente un 33.33% de siempre, dejando un 66.67% para la frecuencia de a veces. Todas estas respuestas, nos dan a entender, que los directivos, andan bien en la administración del liderazgo.

### PREGUNTA N° 7.

#### 7.- Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:

Tabla N° 13

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son Innatas	1	33.33	2	66.67	0	0
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	33.33	0	0	2	66.67
C	Se adquieren a partir de la experiencia	2	66.67	1	33.33	0	0
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	3	100	0	0
E	Capacitación continua que combine la práctica, teoría y la reflexión	0	0	3	100	0	0



Con estas respuestas, podemos entender que hay una contradicción con la interrogante anterior, ya que dicen que practican, pero al consultar sobre las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, los porcentajes los delatan porque la inclinación en la frecuencia de siempre, es muy pobre, solamente en el literal C, hay un 66.67% al siempre; e incluso existe una respuesta en el literal B en la frecuencia “Nunca” con un 66.67%.

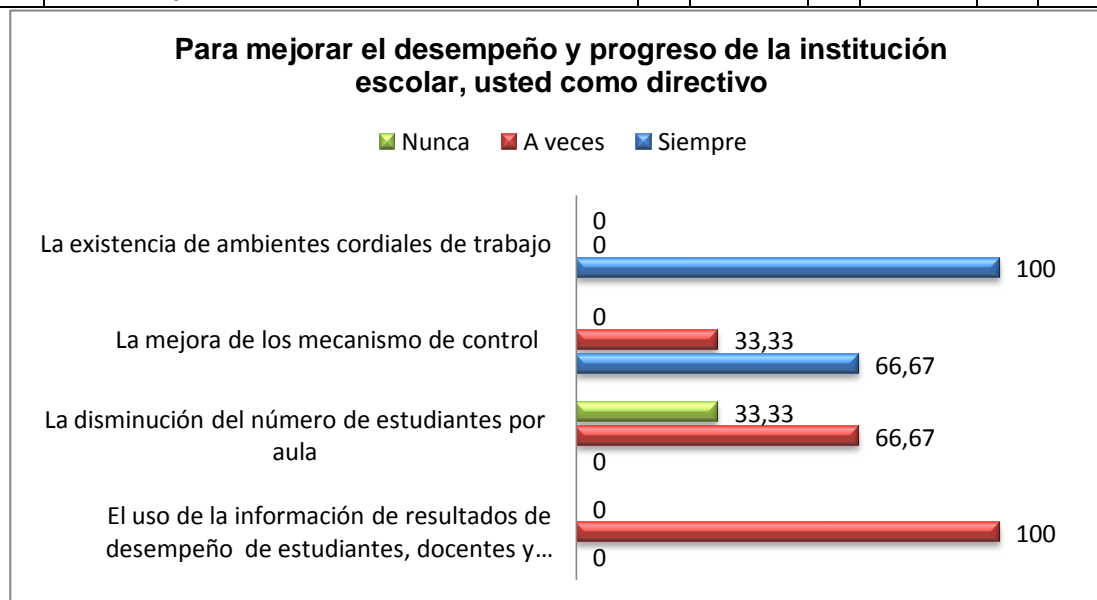


**PREGUNTA Nº 8.**

**8.- Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo:**

**Tabla Nº 14**

Orden	promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que la les falta mejorar.	0	0	3	100	0	0
<b>b</b>	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	2	66.67	1	33.33
<b>c</b>	La mejora de los mecanismo de control	2	66.67	1	33.33	0	0
<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100	0	0	0	0



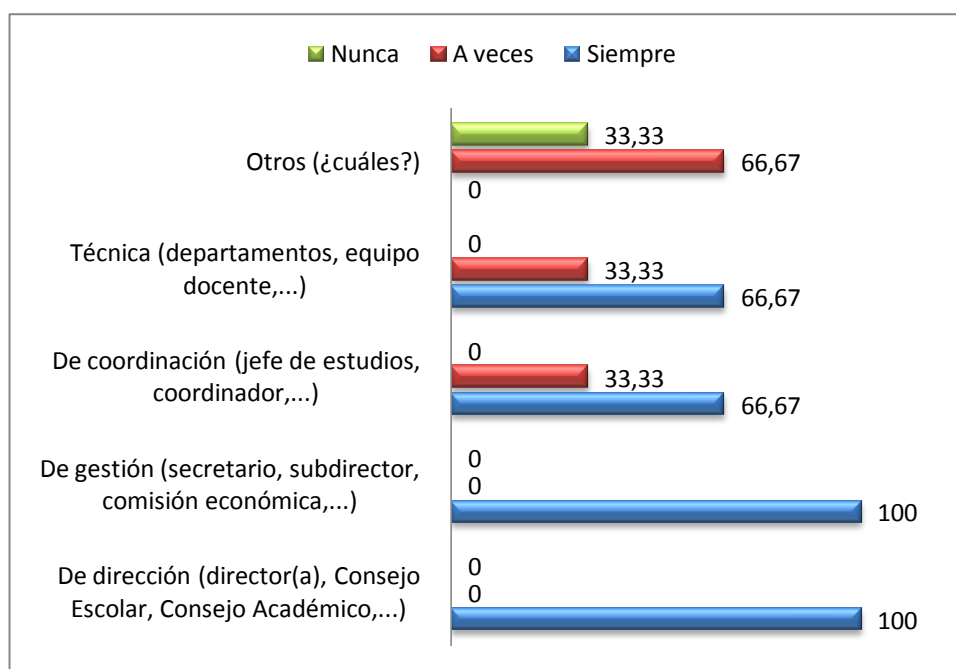
Aquí podemos observar que los porcentajes más elevados están en la frecuencia de A veces, precisamente en la promoción del uso de información de resultados de desempeño y en la disminución del número de estudiantes por aula; mientras que en los literales C y D, en la frecuencia Siempre, los porcentajes están en un 66.67 Y 100%; lo que demuestra que están mejor en estos ámbitos, pero deben mejorar en este y aún mucho más en los dos aspectos primeros.

**PREGUNTA N° 9.**

**9.- De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en su institución?**

**Tabla N° 15**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico,...)	3	100	0	0	0	0
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica,...)	3	100	0	0	0	0
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador,...)	2	66.67	1	33.33	0	0
D	Técnica (departamentos, equipo docente,...)	2	66.67	1	33.33	0	0
E	Otros (¿cuáles?)	0	0	2	66.67	1	33.33



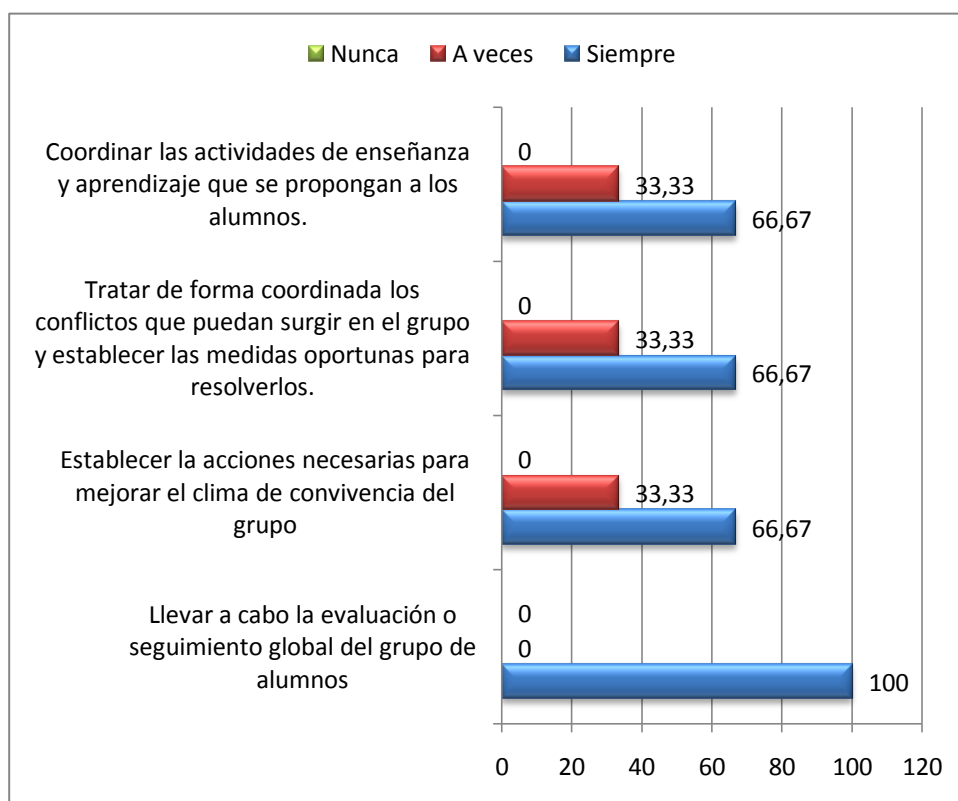
Según estas respuestas, los directivos afirman en un 100%, que siempre los órganos escritos que están en los literales A y B, los tiene la institución; mientras que en un 66.67 Y 33.33%% responden a los literales C y D; lo que denota que en la parte gerencial, la entidad está bien; aunque, debe mejorar.

**PREGUNTA N° 10.**

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

**Tabla N° 16**

ORDEN	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	3	100	0	0	0	0
B	Establecer la acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	66.67	1	33.33	0	0
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	2	66.67	1	33.3	0	0
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a los alumnos.	2	66.67	1	33.33	0	0



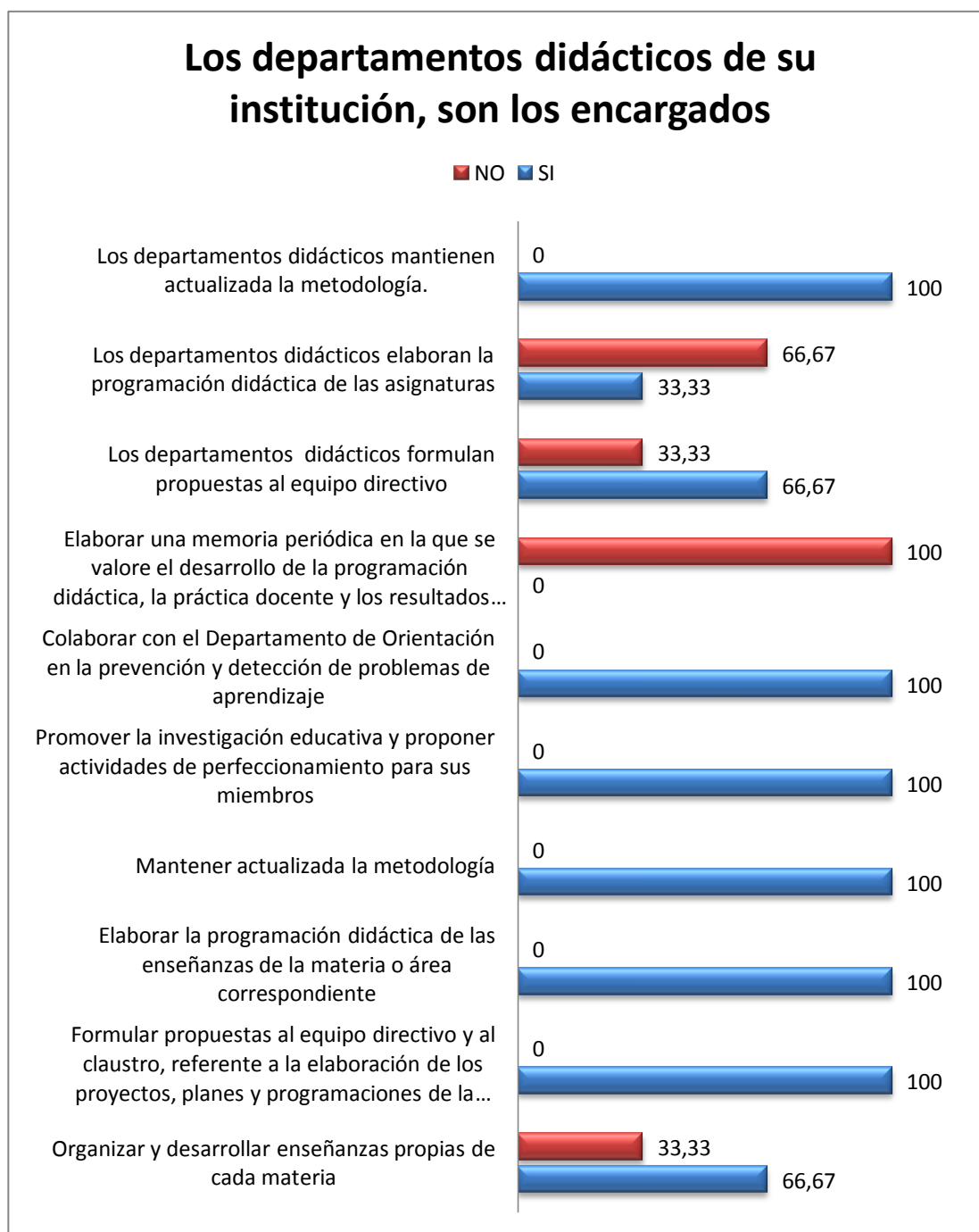
De acuerdo con estos porcentajes podemos decir, que la entidad educativa anda muy bien en la coordinación académica, ya que los valores son bien altos; pero no está demás manifestar que en la práctica, dejaron notar otras cosas o debilidades en estos aspectos; por lo cual creemos que tienen que seguir mejorando.

**PREGUNTA Nº 11.**

**11.- Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados:**

**Tabla Nº 17**

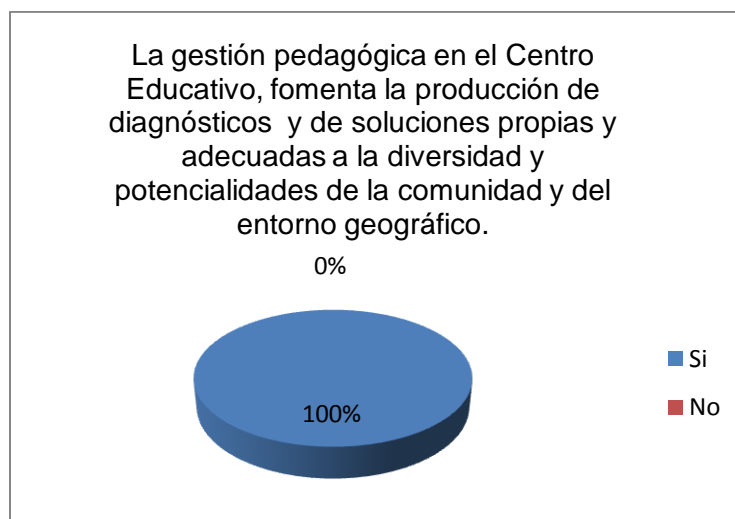
ORDEN	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		f	%	f	%
<b>A</b>	Organizar y desarrollar enseñanzas propias de cada materia	2	66.67	1	33.33
<b>B</b>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100	0	0
<b>C</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
<b>D</b>	Mantener actualizada la metodología	3	100	0	0
<b>E</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
<b>F</b>	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	100	0	0
<b>G</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	0	0	3	100
<b>H</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	66.7	1	33.33
<b>I</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	1	33.33	2	66.67
<b>J</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	100	0	0



Por lo que observamos en esta tabla, las respuestas se inclinan en un alto porcentaje en la frecuencia del Sí; esto implica, que la entidad educativa está muy bien en la gerencia organizacional - administrativa y académica; pero en el aspecto de la elaboración de la memoria periódica para la valoración de la programación didáctica, No; no obstante a esto, pude percatarme que también fallan, aunque los resultados digan que no; por lo tanto deben seguir mejorando.

**PREGUNTA Nº 12.****12.- La gestión pedagógica****Tabla Nº 18**

Orden	RESPUESTA	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	3	100	0	0
<b>TOTAL</b>		3	100	100,00	0



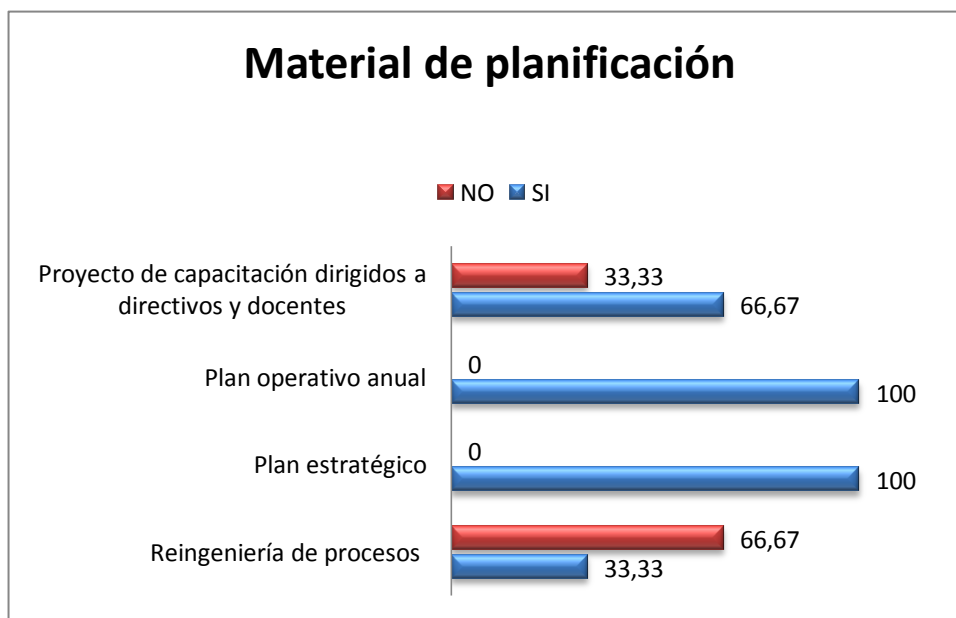
Los directivos encuestados el 100% dice que la gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; por lo tanto están acertados en sus respuestas, lo que quiere decir, que andan bien.

**PREGUNTA Nº 13.**

**13.- En la institución educativa que usted dirige se han realizado:**

**Tabla Nº 19**

Orden	Material de planificación	SI		NO	
		F	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	1	33.33	2	66.67
b	Plan estratégico	3	100	0	0
c	Plan operativo anual	3	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigidos a directivos y docentes	2	66.67	1	33.33

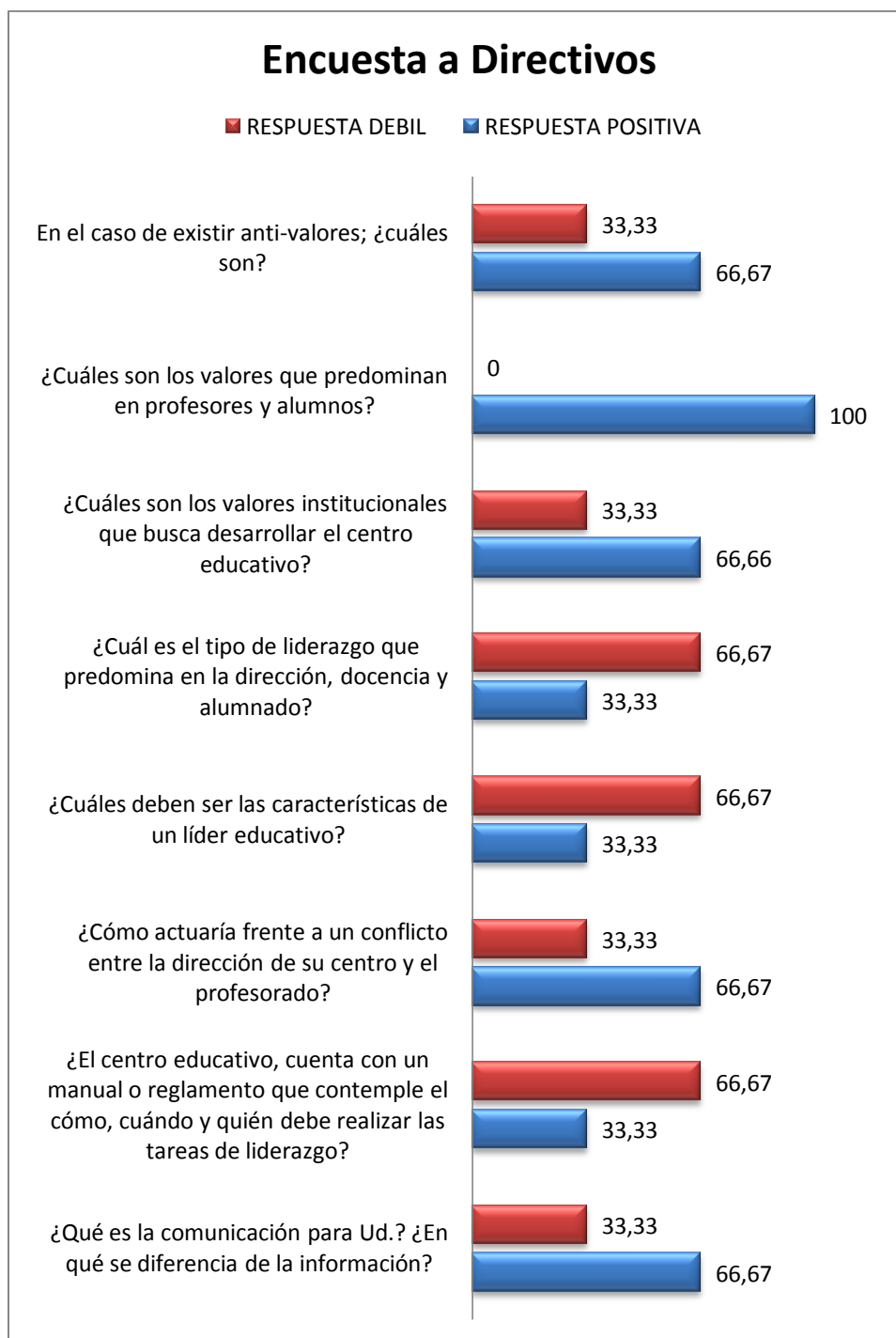


Los directivos de esta institución, de acuerdo a las respuestas dadas, dan a entender que tienen todos los documentos elaborados, ya que los porcentajes así lo dicen; no obstante, es aquí donde más han fallado, porque al momento de solicitarle estos documentos, no pudieron mostrarlos todos o estaban incompletos; por lo cual se debe mejorar.

## RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	RESPUESTA POSITIVA		RESPUESTA DEBIL	
		%	f	%	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	66.67	2	33.33	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	33.33	1	66.67	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	66.67	2	33.33	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	33.33	1	66.67	2
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	33.33	1	66.67	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	66.67	2	33.33	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en profesores y alumnos?	100	3	0	0
8	En el caso de existir anti-valores; ¿cuáles son?	66.67	2	33.33	1





De acuerdo a las respuestas de estas tres entrevistas realizadas a los directivos de la institución educativa, podemos percatarnos que en su mayoría fueron positivas con una frecuencia de dos, uno; mientras que hubo una respuesta con una frecuencia de tres, en las consideradas débiles, lo que da a entender que los directivos si tienen conocimiento de lo que se les preguntó; pero, les falta fortalecerse en lo que es gestión, liderazgo y valores.

### 5.5.2. De Los Profesores:

**Tabla Nº 20**

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.	4	40	6	60	0	0
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.	8	80	2	20	0	0
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.	10	100	0	0	0	0
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.	7	70	3	30	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0	6	60	4	40

6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza – aprendizaje.	6	60	4	40	0	0
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	10	100	0	0	0	0
8. Resistencia en los compañeros o rectora cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0	6	60	4	40
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.	0	0	6	60	4	40
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del centro educativo.	1	10	5	50	4	40
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	80	2	20	0	0
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora del centro educativo.	5	50	5	50	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	70	3	30	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	7	70	3	30	0	0
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	8	80	2	20	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	8	80	2	20	0	0

## ENCUESTA A LOS PROFESORES

■ NUNCA ■ A VECES ■ SIEMPRE



### 5.5.3. De Los Estudiantes:

**Tabla Nº 21**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	F	%	F	%	F	%	F	%
1. El Director/Rector rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	5	25	15	75	0	0	0	0
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	2	10	11	55	4	20	3	15
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	4	20	12	60	2	10	2	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	7	35	4	20	7	35	2	10
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	4	20	3	15	8	40	5	25
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes” considerando la realidad del entorno familiar y /o comunitario.	3	15	10	50	7	35	0	0
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	20	8	40	6	30	2	10
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación e interacción con los docentes.	5	25	12	60	3	15	0	0
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	25	4	20	9	45	2	10

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	8	40	1	5	0	0
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	8	40	11	55	1	5	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instituciones claras y participación del docente.	10	50	9	45	1	5	0	0
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	50	10	50	0	0	0	0
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	9	45	10	50	1	5	0	0

## Encuesta de los Estudiantes

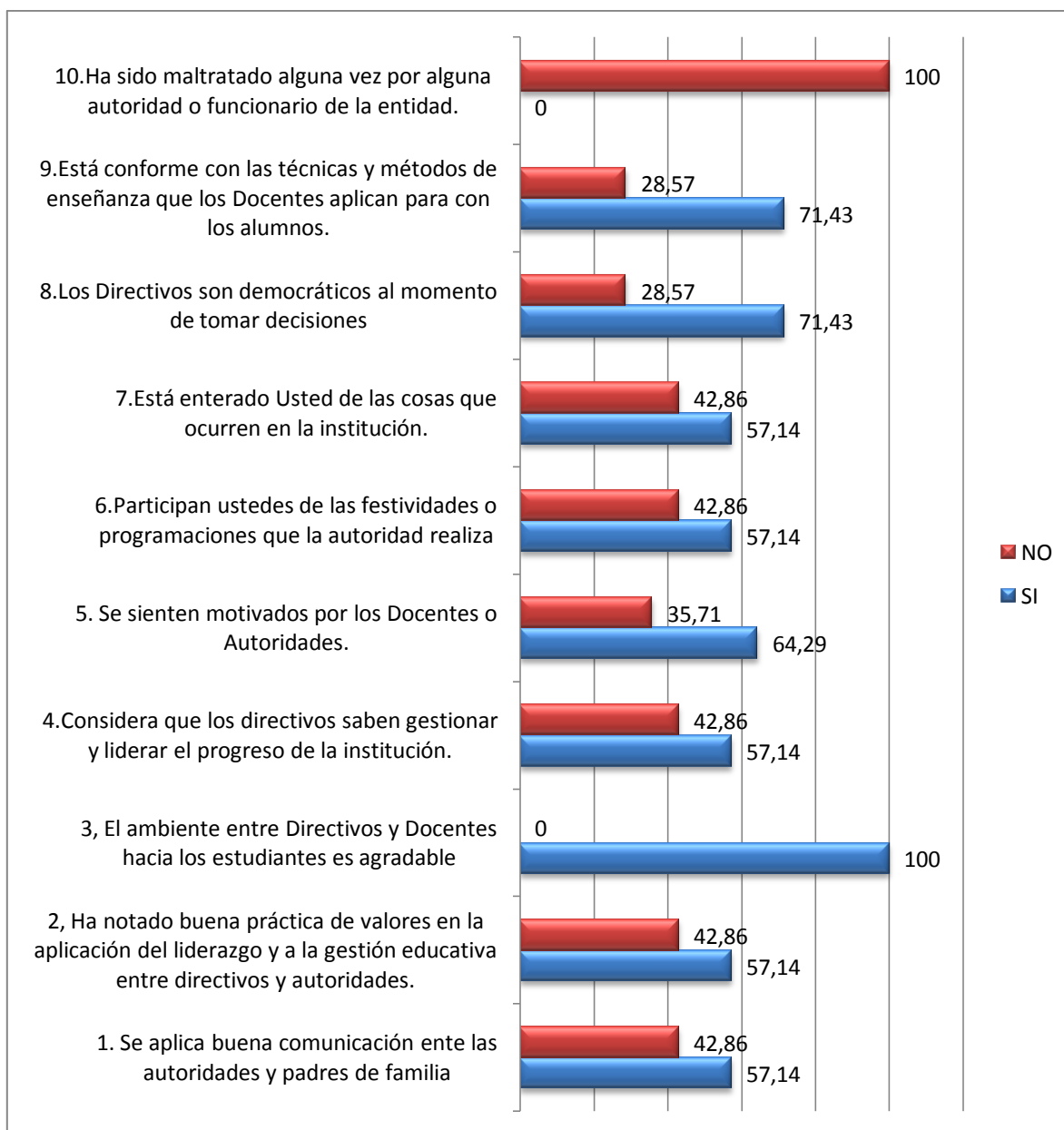


#### 5.5.4. De Los Padres De Familia:

**Tabla Nº 22**

PREGUNTAS	SI		NO	
	F	%	F	%
1. Se aplica buena comunicación ente las autoridades y padres de familia	8	57,14	6	42,86
2, Ha notado buena práctica de valores en la aplicación del liderazgo y a la gestión educativa entre directivos y autoridades.	8	57,14	6	42,86
3, El ambiente entre Directivos y Docentes hacia los estudiantes es agradable	14	100	0	0
4. Considera que los directivos saben gestionar y liderar el progreso de la institución.	8	57,14	6	42,86
5. Se sienten motivados por los Docentes o Autoridades.	9	64,29	5	35,71
6.Participan ustedes de las festividades o programaciones que la autoridad realiza	8	57,14	6	42,86
7. Está enterado Usted de las cosas que ocurren en la institución.	8	57,14	6	42,86
8.Los Directivos son democráticos al momento de tomar decisiones	10	71,43	4	28,57
9. Está conforme con las técnicas y métodos de enseñanza que los Docentes aplican para con los alumnos.	10	71,43	4	28,57
10. Ha sido maltratado alguna vez por alguna autoridad o funcionario de la entidad.	0	0	14	100





## MATRIZ DE PROBLEMATIZACIÓN

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Documentos de la institución incompletos y extraviados</b>	Irresponsabilidad de los directivos	Desconfianza
	Falta de profesionalismo	La institución no crece
	Negligencia administrativa	Fracaso e incertidumbre
<b>Carencia de un presupuesto estatal</b>	Quemi-importismo del ministerio de educación	Fracaso institucional
	Negligencia de los directivos, docentes y padres de familias	Estancamiento institucional
	Desconocimiento de Gestión y Liderazgo y poco trabajo en equipo.	Incertidumbre, Equivocaciones frecuentes
<b>Deficiente comunicación y liderazgo</b>	Negligencia y práctica de anti-valores en la administración.	Desconfianza entre directivos
	Falta de preparación en liderazgo y comunicación	Frecuentes equivocaciones en la Toma de Decisiones
	Negativos modelos mentales	Críticas destructivas

**Fuente: Directivos, Docentes, Padres de Familia y Estudiantes**

## 5.6. Discusión

### 5.6.1. RELATORÍA DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación se dio en el colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calcuta utilizando el tiempo disponible previsto, con métodos y técnicas de acuerdo a las circunstancias lo cual originó la colaboración de todos los estamentos, llenando las encuestas y respondiendo a las entrevistas realizadas; más, se realizaron investigaciones de observación, con lo que también se comprobaron algunas cosas interesantes.

El ambiente fue de mucha armonía y se recogieron y procesaron los datos que al momento estamos informando. Es importante destacar que el diagnóstico obtenido refleja que aunque hay crisis económica y de talento humano, la entidad educativa anda bien, pero indudablemente que debe mejorar en Gestión, Liderazgo y Valores, ya que una cosa es lo que dicen y otra la que se vive, sobre todo en administración porque los **documentos que por ley debe tener toda institución educativa, están incompletos y otros no aparecen**; denotándose irresponsabilidad, lo que viene a convertirse en una causa al igual que la deficiencia de profesionalismo y posiblemente la negligencia administrativa, las mismas que generan el problema de que la mayoría de los documentos estén incompletos y otros pocos extraviados.

Otro preocupante problema es la **falta de un presupuesto estatal**; es sorprendente como irresponsablemente las administraciones anteriores del ministerio de educación, han dado paso a la creación de una entidad pública, sin el financiamiento respectivo, lo que ha originado esta situación y desde luego que también involucra a las autoridades, docentes y padres de familia como causantes de este abandono, ya que por su negligencia o desconocimiento de lo que es la Gestión y la aplicación de un Liderazgo adecuado, la entidad **no cuenta con una buena edificación, suficientes aulas adecuadas a un ambiente pedagógico agradable, suficiente personal docente** remunerado de acuerdo a lo que estipula la constitución de la república y la nueva ley de educación.

Así mismo es notorio que hace **falta mejorar la comunicación** y que no esté convertida en simple información y de una sola vía; por lo cual, hay que trabajar atacando las causas que originan este otro problema, como son, la negligencia la falta de preparación en estos aspectos y además rompiendo aquellos modelos mentales que se encuentran arraigados en algunos maestros y directivos lo que origina muchas veces una equivocada toma de decisiones.

Es notorio, que si se practican valores como la **puntualidad**, el **amor**, la **honradez** entre otros; pero es conveniente que sobre todo con los directivos se trabaje fuerte con el valor de la Responsabilidad; no obstante, esto no implica que no sea necesario en los otros estamentos organizacionales porque también lo necesitan, toda vez que este diagnóstico así lo deja entrever.

Es admirable desde todo punto de vista, cómo subsiste este colegio con tan poco personal y una buena cantidad de estudiantes, los cuales muchas veces tienen que multiplicarse para cubrir el trabajo que se debe realizar; más, todo el personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes, están conscientes que deben mejorar y seguir luchando, pero organizadamente por la consecución de un presupuesto estatal y otras mejoras, como partidas para docentes, administrativos y de servicio y que esta institución, se beneficie con los adelantos físicos, científicos y tecnológicos que tienen otras entidades, para que siga creciendo y velando por el desarrollo educativo y comunitario de toda esta población que a pesar de sufrir el abandono de las autoridades de turno, aún siguen confiando en su gran mayoría en ella, para algún día convertirla en lo que su visión dice.

Todo lo expuesto, lo reflejan los instrumentos de investigación y están priorizados los problemas en la matriz anterior aunque de hecho no están todos, sin embargo, está claro que el FODA de esta entidad educativa coincide con el diagnóstico que hemos obtenido, ya que ahí aparecen los problemas que hemos encontrado, e incluso hay otros como por ejemplo el caso de algunos docentes sin títulos profesionales, pero que lo están mejorando (estudiando); contempla también que muchos estudiantes vienen de hogares muy pobres y distantes del colegio; además, son hijos de madres solteras, lo que de alguna forma influye en la institución.

Finalmente debo hacer énfasis en algo que este diagnóstico si refleja, aunque no en mayor proporción, pero por lo que viví y experimenté en los días que frecuenté el colegio, es que **el trabajo de equipo es muy pobre**, aunque ellos traten de reflejar lo contrario; esto, ha sido una causa más del retraso institucional y que ha ocasionado múltiples problemas que aunque los directivos, maestros, padres de familia y estudiantes no lo reconozcan o alcancen a detectar, se ha dado; por ello, es hora de comenzar a practicarlo, ya que está demostrado que muchas organizaciones e instituciones, han superado sus problemas trabajando de esta forma.

Por lo expuesto y dado en este diagnóstico, debo enfatizar, que los instrumentos de investigación aquí utilizados, fueron de mucha ayuda y gracias a ellos, pudimos darnos cuenta de lo que está sucediendo en este centro de educación media, para poder mejorar la actitud y retomar con mayor énfasis el trabajo en busca del mejoramiento de la Gestión, el Liderazgo y los valores en la administración del colegio “Francisco González Álava de la ciudad de Calceta.

Finalmente se debe valorar y resaltar el doble trabajo que realizan los directivos y docentes por falta de suficiente recursos humanos, lo que motiva que la secretaria, colectora, tengan que hacer las veces de docentes; los directivos y los docentes de igual forma, tienen que también cumplir las funciones de conserjes.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES:

### 6.1. CONCLUSIONES

- No están terminados en su elaboración casi en ninguno de los documentos de planificaciones institucionales como: PEI, POA, Código de convivencia, porque al momento de solicitárselos no pudieron presentarlos o estaban en elaboración.
- Existe un ambiente de armonía entre el personal que labora, las autoridades, estudiantes y padres de familia, a pesar de los problemas existentes, porque tienen el deseo de que todos los actores de la educación se lleven bien.
- Los valores se practican a medias ya que se denota irresponsabilidad en la administración y críticas destructivas.
- La carencia de personal en lo administrativo y pedagógico, es una demostración de que se debe mejorar la gestión, el liderazgo y los valores.
- No ha existido una buena administración en la gerencia liderazgo y valores porque no hay una buena planificación de los documentos institucionales.
- Están vinculados en el desarrollo comunitario, porque los habitantes de la comunidad participan de las festividades del colegio y éste a su vez también lo hace participando con actividades que desarrolla la comunidad en general.
- No tiene presupuesto estatal por falta de atención del poder central y fallas en la gestión y liderazgo.
- Necesita construcción de nuevo edificio, consecución de laboratorios y más mobiliarios, ya que hay buena aceptación en la comunidad.
- Tienen apoyo de algunas instituciones gubernamentales locales como municipio, consejo provincial, ya que se visualiza en la construcción de algunas aulas, en relleno, levantamiento de cerca,...
- Por las fallas existentes en la gestión, liderazgo y comunicación ante las autoridades ministeriales, no gozan de una buena estabilidad en sus funciones; por lo tanto, no desarrollan el 100% de sus capacidades en beneficio de la entidad educativa.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Conformar comisiones para la elaboración y terminación de los documentos de planificación que debe llevar la institución.
- Fortalecer el ambiente interpersonal y mejorar la comunicación a través de la práctica de las buenas relaciones humanas.
- Realizar cursos de gestión liderazgo y valores en la institución o fuera de ella para fortalecer las relaciones departamentales e interpersonales.
- Gestionar ante los organismos correspondientes, las partidas presupuestarias para el personal que labora en la entidad y conseguir la asignación de más docentes y personal de servicio para mejorar la operatividad en la gestión de entidad educativa.
- Concienciar la práctica de valores, sobre todo el de la responsabilidad mediante talleres para mejorar el liderazgo y la gestión.
- Seguir fortaleciendo la vinculación con la comunidad, para poder avanzar y crecer mejor.
- Gestionar la consecución de un presupuesto para la entidad y mayor número de profesores como también partidas para personal de servicio y administrativo.
- Conseguir ayuda para equipar e implementar los laboratorios y otros departamentos.
- No descuidar las buenas relaciones con las instituciones gubernamentales locales, para seguir manteniendo el apoyo para la institución.
- Consolidar el apoyo y estímulo a los docentes para evitar que se desmotiven y el colegio fracase en cristalizar sus objetivos.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1.- TÍTULO:**

**Seminarios talleres de comunicación y liderazgo, para mejorar la gestión, liderazgo y valores en el colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, durante el periodo 2011-2012.**

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

Una vez realizada la investigación sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “Francisco González Álava”, se pudo detectar que a pesar que las encuestas y entrevista reflejan que la institución anda bien; pero al momento de solicitar algunos documentos que debe tener al día la entidad educativa como el POA. PEI. Entre otros, pude percatarme que no estaban completamente terminados, o se habían extraviados y se culpaban entre sí de aquellos errores; así mismo se detectó falencias en el liderazgo, la comunicación y en algunos valores como la responsabilidad; razón suficiente para plantear la solución de estos aspectos; más aún, cuando ya los administrativos, docentes y directivos están de acuerdo y lo han solicitado.

Estamos conscientes que este proceso ayudará a mejorar la convivencia y administración del colegio, eliminando algunas debilidades y convirtiéndolas en fortalezas, tanto con los maestros, padres de familia y lógicamente con los estudiantes, ya que todo redundará en beneficio de ellos, e irá a fortalecerlos.

Estoy convencido que esta propuesta irá a solucionar muchos aspectos en la gerencia, en el liderazgo y en los valores, porque el grupo sabe lo que quiere y están deseosos de mejorar para tener mayor acogida en la comunidad y otorgarle la entidad, el sitio que se merece; no obstante a esto, debemos destacar que es admirable la voluntad de trabajar y el deseo de superación existente en los docentes.

Por los antecedentes expuestos, nos atrevemos a decir que esta propuesta se justifica y tendrá el éxito necesario.



### 7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA:

#### 7.3.1. GENERAL:

Fortalecer la **Comunicación** y el **Liderazgo**, mediante la realización de talleres, con la participación de docentes, padres de familia y estudiantes, para mejorar la gestión, el liderazgo y los valores, en la administración de la comunidad educativa del colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta.

#### 7.3.2. ESPECÍFICOS:

- Fortalecer la práctica de valores en la administración y en los docentes, directivos, padres de familia de la institución, mediante la ejecución de talleres.
- Mejorar el liderazgo y la comunicación, mediante el desarrollo de talleres de integración.
- Conseguir la erradicación de los negativos modelos mentales, para convertirlos en marcos conceptuales.

### 7.4. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL

Este seminario taller se realizará en la comunidad “El Arrastradero” de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí; teniendo como escenario las aulas del colegio “Francisco González Álava” que se encuentra ubicado en el kilómetro uno y medio de la vía Calceta- Chone, y se lo dará durante las tardes, en un horario de las 14 a 16 horas y de 16 a 18 horas; debido que con ello, no se interrumpirán las labores diarias de la institución y nos permitirá trabajar sin interrupciones, toda vez que necesitamos predisposición y concentración tanto del grupo meta como del grupo cooperativo.

Contará con la participación de los docentes, administrativos y personal directivo. Se lo dará en dos grupos y por separado iniciando con los docentes, administrativos y directivos (14 a 16 horas), posteriormente con los padres de

familia (16 a 18 horas) ya que a esta hora están más desocupados los padres de familia, debido a que la mayoría se dedica a la agricultura y oficios domésticos.

## **7.5. POBLACIÓN OBJETIVO**

Este seminario taller como ya dijimos anteriormente, estará dirigido a los docentes, personal administrativo y directivos que son en su totalidad **once**, para que sean ellos los que posteriormente multipliquen los conocimientos, aplicándolos con los estudiantes, en un número aproximado de **doscientos**. También a los padres de familia en un total de unos cuarenta aproximadamente, priorizando a aquellos cuyos representados tengan mayores problemas en la entidad.

## **7.6. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

Para el desarrollo o ejecución de esta propuesta, se requiere contar con los siguientes recursos:

### **7.6.1. Humanos:**

- Docentes
- Administrativos
- Directivos
- Padres de familia
- Un profesional en Gestión, Liderazgo y Valores.
- Supervisor de educación.

### **7.6.2. Tecnológico:**

- Un computador
- Un proyector.
- Diapositivas
- Copiadora.

**7.6.3. Materiales:**

- Pizarra acrílica
- Diapositivas
- Papelotes
- Carpetas
- Hojas de papel
- Esferográficos
- Texto
- Fotocopias

**7.6.4. Físicos:**

- Aula de clases
- Sillas
- Refrigerio

**7.6.5. Económicos:**

- Transporte: \$30,00
- Refrigerio: \$120,00
- Fotocopias: \$20,00
- Carpetas con papeles lapiceros: \$95,00
- Certificados de Asistencia: \$40,00

**Total: \$305,00.**

#### **7.6.6. Organizacionales:**

- Rectora
- Inspectora
- Autor de la propuesta.
- Manual de convivencia
- Código de ética
- Reglamento interno
- PEI.
- POA.

#### **7.7. PRESUPUESTO**

Considerando que esta institución carece de recursos económicos y que este seminario taller tendrá un costo de trescientos cinco dólares, y dado el caso que esta institución carece de recursos económicos, financiaremos la propuesta de la siguiente manera:

- El facilitador del curso, no cobrará ningún honorario por sus servicios porque será el proponente de este proyecto (estudiante maestrante de la UTPL.).
- El transporte para el facilitador, lo proporcionará el municipio del cantón Bolívar, al igual que el refrigerio y los materiales como carpetas, hojas y esferográficos.
- Los marcadores y equipo tecnológico lo facilitará el colegio beneficiado.
- Las fotocopias las financiará la copiadora “JC.” De Calceta.
- Los certificados de asistencia serán financiados por la supervisión cantonal de educación.



## 8. BIBLIOGRAFÍA:

- ÁLVEREZ Luz y Buele Mariana (2010) Guía de grado proyecto de Grado I. Editorial UTPL.
- AMPUERO, J. (1992) Reflexiones sobre la comunicación y la educación. Lima-Calandria.
- AMPUERO, J, 1992. Reflexión sobre la comunicación y la educación con medios gráficos: los medios si pueden educar. Lima Calondria-
- APUERO J, 1992.Reflexiones sobre la comunicación y la Educación – Lima Calondria
- AUSUBE, D, 1987.Novak, J.A.;Haunesian, H. Psicología Educativa: un punto de vista cognoscitiva ,Ed. Trillas México
- BENNIS, Warren y Burt Nanus: 2005, "Líderes: el arte de mandar, Merlín Libros, México,
- BLEJMAR, B. (1995): "Diseño y organización de proyectos institucionales". En Revista "Novedades Educativas". Nº 52. Buenos Aires.
- BRUNER J, 1984Acción pensamiento y lenguaje. Alianza, Barcelona -.
- BUELE Maldonado Mariana, 2010, Proyecto de Grado II-Guía Didáctica. Editorial UTPL.
- BURGOS, N.; Peña, C. (1997): "El plan operativo anual. Un puente entre la teoría y la práctica". Colihue. Buenos Aires.
- CALVES Hernández, Silvio, 2003, Técnicas de gestión y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana..
- CARLOS Humberto Avellán Vera, 2008, Liderazgo Educativo Manabí – Ecuador.
- CARNOTA Lauzán, Orlando,"2005Teoría y Práctica de la Educación y los valores, Universidad de La Habana.
- CASTRO Pimienta, Orestes D. Cortijo Jacomeno René – Documento preparado para el programa de maestría de la Universidad Tecnológica América ISPEJV. Cuba
- CHALMETA, E. Ética Social. Familia, profesión y ciudadanía- Pamplona. Eunsa

- CHÁVEZ, P. (1995): "Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales"
- Departamento de Educación a Distancia de la DNE.- Liderazgo-Quito -Ecuador
- Kaplun G. Empezar a trabajar, 1997OREALC - UNESCO, Santiago de Chile
- Kaplun, M. Una pedagogía de la Comunicación, 1998, Ed. De La Torre - Madrid
- Kaplún,M ,(1998) Una Pedagogía de la Comunicación, Ed. de la Torre, Madrid.
- La Ética en las organizaciones. De Manuel Guillén Parra-Madrid-España.
- CARLOS Humberto Avellán Vera 2008,Módulo de Liderazgo Educativa..
- MARTÍN, Moreno Cerrillo, 2007, Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil de Quintina. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- POLO, 1997, Ética - Hacia una versión moderna de los temas clásicos, Madrid, Unión Editorial.
- QUINTANA Martín , 2007, Moreno Cerrillo – Organización y dirección de Centros Educativos innovadores.- El Centro Educativo Verzatil- Universidad Nacional de Educación a Distancia

### **Páginas Web**

- [www.elcriterio.com](http://www.elcriterio.com)
- [www.docstoc.com](http://www.docstoc.com)
- [www.scribd.com](http://www.scribd.com)
- [www.dne.gov.ec](http://www.dne.gov.ec)
- [www.elplan.org](http://www.elplan.org)
- [www.revistadyo.com](http://www.revistadyo.com)
- [www.gobernabilidad](http://www.gobernabilidad).
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

## 9. APÉNDICES

Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores. El Centro Educativo Versátil

Martín-Moreno Cerrillo, Quintina, (aut.)

McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

1ª ed., 1ª imp.(01/2007)

ISBN: 8448156676 ISBN-13: 9788448156671

Los centros educativos actuales constituyen organizaciones cada vez más complejas, lo que está demandando una formación más especializada de sus profesionales, que les permita abordar las situaciones organizativas y directivas en el presente y paralelamente promover el cambio en las organizaciones educativas. En este contexto, la autora proporciona tanto a la inspección y administración educativas, como a la dirección de los centros docentes, al profesorado y al estudiantado de este ámbito del conocimiento, un análisis en profundidad de modelos, estrategias e instrumentos para una organización y dirección innovadoras y flexibles de las instituciones educativas, al tiempo que amplía y precisa el enfoque de su propuesta de un nuevo modelo de centro educativo, al que ha denominado el Centro Educativo Versátil, que se dirige a responder a las nuevas necesidades organizativas que están surgiendo como consecuencia de la emergencia de la Sociedad del Conocimiento.

**([www.elcriterio.com](http://www.elcriterio.com))**

La Gestión del Capital de Trabajo como proceso de la Gestión Financiera Operativa

MSc. Ambar Yudith Selpa Navarro

MSc. Daisy Espinosa Chongo

Departamento de profesores de Contabilidad y Finanzas Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba

ambar.selpa@umcc.cu y [daisy.espinosa@umcc.cu](mailto:daisy.espinosa@umcc.cu)

### RESUMEN DEL ARTÍCULO

La Gestión Financiera Operativa, es capaz de realizar la adecuada gestión del efectivo disponible, establecer los términos de crédito a conceder a los clientes que constituyan un estímulo y ello beneficie las ventas, definir adecuadamente el financiamiento corriente que minimice los costos y el manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con estos y contribuya y facilite la toma de decisiones para lograr, de este modo, estabilidad o mejora en el tratamiento de los términos relacionados con el binomio rentabilidad y riesgo. La investigación se ha



basado en los fundamentos teóricos relacionados con gestión, gestión por procesos y la Gestión del Capital de Trabajo, para plantear como objetivo general: Definir la Gestión del Capital de Trabajo como un proceso.

EL LIDERAZGO EDUCACIONAL: UN IMPERATIVO EN LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA EN LA ACTUALIDAD.

AUTOR:

DR. ALEXANDER LUIS ORTIZ OCAÑA.

PROFESOR ASISTENTE.

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS TÉCNICAS.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA "JOSÉ DE LA LUZ Y CABALLERO".HOLGUÍN.

alexcubano@latinmail.com

DIRECCIÓN PARTICULAR: CALLE PRADO # 23 ENTRE REVOLUCIÓN Y 3RA.  
VISTA ALEGRE. HOLGUÍN. CP: 80100. CUBA.

A lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, un tanto compleja, pero una sola, que puede expresarse como sigue:

El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en grupos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos.

Ahora bien.....

¿Qué es liderazgo educacional?

¿Quién lo ejerce?

¿Es lo mismo ser directivo que líder?

¿Cuáles son sus requisitos, cualidades y habilidades?.

A estas y otras interrogantes le daremos respuesta en el desarrollo del presente trabajo.

¿Existe diferencia entre dirigente y líder? - Sí.

¿Cuál es la diferencia?

Directivo Líder

Autoridad Oficial Moral

Radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa. Es autoridad oficial.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

Se debe subrayar, además, que el atributo más diferenciable en el líder, es decir, su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y los miembros de la agrupación.

La condición de líder de un determinado individuo dentro de un colectivo descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

Por tanto, no tendría sentido pensar que tal atributo puede ser adjudicado desde fuera o auto-adjudicado por ningún miembro.

Si los miembros del grupo vinieran obligados, de alguna forma, a aceptar la autoridad, no estaríamos hablando de líder.

### **Cualidades del líder:**

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente.
- Vence su desánimo y las ideas negativas.

- Es paciente y consistente.
- Buen carácter.
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad.
- Prevé las necesidades a largo plazo.
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- Hábil en la toma de decisiones.
- Arrastra y no empuja.
- Tiene autoridad moral.
- Aprender constantemente.
- Desarrollo de las personas e involucrar.
- Adaptabilidad.
- Creatividad.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)

#### **Habilidades del líder:**

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como uno le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aún si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.
- Gestión educativa con carácter integral

(<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)

**Conocimientos del líder:**

- Conocimientos de las personas.
- Conocimientos de la práctica docente.
- Conocimientos de las teorías educativas y de dirección.
- Conocimientos de modelos y técnicas de investigación.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)

**Requisitos del líder:**

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo a las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Hábil en la toma de decisiones.
- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia en entorno que facilita la acción conjunta en individual.
- Apremia, transmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia.

(<http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>)

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1

#### CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Licenciada Flor Mendoza Laaz, Rectora del colegio “Francisco González Álava” de la ciudad de Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí; **CERTIFICA:**

El Licenciado Abdón Regner Agustín Vera Torres, en calidad de estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, desarrolló una investigación sobre “La Gestión, Liderazgo y Valores”, en la administración de esta entidad educativa, durante el periodo 2010 – 2011, para la realización de un proyecto previa la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional en dicha universidad.

Cabe destacar que se le brindaron todas las facilidades y el pudo realizar libre y armónicamente su trabajo.

Calceta, marzo del 2011

Lic. Flor Mendoza Laaz

RECTORA

**ANEXO 2**

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**ENCUESTA A DIRECTIVOS:**

Sres. Gestores Educativos:

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.

**INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fisco-misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

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

- a. El Director (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) .....

**2. 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) .....

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

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

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

**5. 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 (\_\_\_\_\_)

**6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

Nro	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			

**7. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución:**

Nro	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			

**8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como Directivo promueve:**

Nro	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			

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

Nro	Se encuentran en la institución	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?)			



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

Nro	Se encargan de:	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 11, 12, y 13 deben ser respondidas con términos sí o no.**

**11. 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  
(\_\_\_\_\_)

**12. 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 ( )

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

a) Una 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*

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

## 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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. Fisco-misional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 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 de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			
10. 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.	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>nunca</b>
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*

Modalidad Abierta y a Distancia

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

## ENCUESTA A ESTUDIANTES:

**Perfil del encuestado:** Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica y a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

### 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:

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

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. Fisco-misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular laico ( )
- e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a 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 es quien decide qué se hace en esta clase				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

## ANEXO 3

### Cuestionario de Entrevista.

#### ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO 4

### Fotografías de Directivos y Estudiantes encuestados en el Colegio Francisco González Álava



Lic. Flor Mendoza, Rectora del Colegio Francisco González Álava



Prof. Brígida Rengifo Loo, Inspectora General del colegio



Estudiantes del colegio llenando las encuestas





Vista frontal de un pabellón del colegio



Pabellón principal del colegio Francisco González Álava



Aula de clases construida por los padres de familia



**Aulas del segundo y tercer año de bachillerato construida con ayuda municipal y de los padres de familia.**



**Vista panorámica del patio del colegio Francisco González Álava**

## ANEXO 5

## Personal que Labora en el Colegio “Francisco González Álava”

NOMBRES Y APELLIDOS	CÉDULA	FECHA DE NACIMIENTO	S	RELACIÓN LABORAL	TÍTULO	FUNCIÓN ACTUAL
Mendoza Laaz Flor María	130120203-0	23/10/1948	F.	Contratada	Licenciada	Rectora
Cano Romero Augusto Auxilio	130211146-1	15/08/1955	M.	Contratado	Licenciado	Vice-Rector
Rengifo Loo Brígida Mariana	1300199795-1	03/11/1954	F.	Bonificada	Bachiller	Inspectora/Prof.
Zambrana Zambrano Landy Jacinta	131047535-3	16/08/1983	F.	Contratada	Bachiller Técnico	Secretaria/Prof.
Meza Loo María Inocencia	130695945-1	17/03/1971	F.	Contratada	Licenciada	Colectora/Prof.
Molina Quiroz María de la O	131006882-8	04/11/1944	F.	Contratada	Profesora	Profesora
Párraga Mendoza Julio César	1309513065	20/08/1983	M.	Contratado	Tecnólogo	Profesor
Taffur Avellán Miguel Ángel	130522670-4	10/07/1965	M.	Contratado	Bachiller	Profesor
Vera Mendoza Solón Antonio	130375865-8	20/06/1963	M.	Profesor Fiscal	Profesor	Profesor
Zambrano Michael Alejandro	130949279-9	12/10/1979	M.	Bonificado	Bachiller	Profesor