



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**

SEDE IBARRA

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA

Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*"Gestión, liderazgo y valores en la sección nocturna del colegio Jaime Roldós Aguilera (Unidad Educativa Calazans) de la ciudad de Loja durante el año académico 2010-2011".*

**Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.**

**AUTORA:**

Lic. Gladis Judith Guarnizo Medina

**DIRECTORA:**

Mgs. Gloria Andrade Carrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA  
2012

## CERTIFICACIÓN

Loja, 28 de noviembre 2011

Mgs  
Gloria Andrade Carrera  
**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. Gloria Andrade Carrera**  
**DIRECTORA DE TESIS**

## AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

f.....  
**Gladis Guarnizo Medina**  
**CI : 1103430342**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, 28 noviembre 2011

Gladis Guarnizo Medina  
**AUTORA**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi especial agradecimiento a Dios y mi familia, que constituyen un pilar fundamental de mi vida por ser lo seres que más han estado cerca de mi en los momentos más difíciles, por haberme ayudado a cruzar todos los obstáculos que he encontrado en el transcurso de mi vida, Los mismos que siempre inculcaron en mi un sentido de seriedad y responsabilidad.

Así mismo, agradezco a la UTPL que por su valiosa oferta académica puedo tener una excelente formación profesional que me permitirá superarme en el futuro.

De manera especial agradezco a Mgs. Gloria Andrade Carrera directora de tesis que con sus conocimientos y orientaciones, su persistencia, paciencia y su motivación me han sido fundamentales en mi formación profesional.

También me gustaría agradecer profundamente al P. Ángel Campelo Campelo director de establecimiento Unidad Educativa Calasanz: en donde funciona el Colegio Jaime Roldós Aguilera por permitirme realizar mi proyecto de investigación de igual manera agradezco a sus directivos profesores y estudiantes quienes colaboraron para realización de mi tesis. A todos ellos muchas gracias por su ayuda brindada.

Finalmente, agradezco a la vida por permitirme disfrutar de estos momentos y constituirme en un ente formativo para servir a la sociedad, Lo cual enorgullece la razón de vivir .

**Para ellos, mil gracias por todo.**

Gladis Guarnizo Medina

## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, por ser perseverante en acompañarme cada momento de mi vida, en las metas que emprendido y ser siempre mis amigos y estar a mi lado siempre.

A mi madre por todo lo que ha dado en la vida, por su sabios consejos que me ha dado con su experiencia y sacrificio, por estar siempre en los momentos más difíciles de mi vida.

A mis hermanas, Bety y Johanna quienes me acompañan en las decisiones, metas que me propongo para salir adelante.

A mis hermanos por su juventud quienes me han enseñado las nuevas experiencias por las que atraviesa la juventud de hoy en día.

A mis sobrinos y sobrinas que con su inocencia y ternura me han ayudado a la luz en mi diario vivir.

“A todos ellos por ser la razón de mi vida.”

Lic. Gladis Guarnizo Medina

## CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Loja, 14 de septiembre de 2010

Padre  
**Ángel Campelo Campelo**  
**DIRECTOR DE INSTITUTO SUPERIOR CALASANZ**  
Ciudad.

De nuestra consideración:

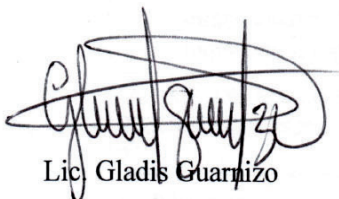
Nosotras, Gladis Guarnizo Medina y Leslye Eras Gallegos estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja, en la **Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo** nos dirigimos a Ud. muy comedidamente con la finalidad de solicitar lo siguiente:

En la actualidad, nos encontramos recibiendo el módulo de Proyecto de Grado I por tal motivo necesitamos realizar nuestro trabajo cuyo tema es **“Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”** el mismo que solicitamos nos permita o autorice realizarlo en la institución la cual usted acertadamente dirige, pedido que lo hacemos con la finalidad de alcanzar nuestros objetivos propuestos, de igual forma debemos mencionar dicho trabajo es el inicio para realizar nuestra Tesis de Grado en la mencionada maestría.

Para su conocimiento a continuación ANEXAMOS el proceso de nuestro trabajo de investigación:

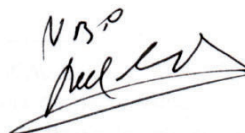
Por la favorable acogida que se digne dar a la presente reiteramos nuestro agradecimiento.

Atentamente,



Lic. Gladis Guarnizo

**ESTUDIANTE DE LA UTPL**



Lic. Lesly Eras Gallegos

**ESTUDIANTE UTPL**

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA.....	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
AUTORÍA .....	iii
ACTA DE SESIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS Y TABLAS .....	x
RESUMEN .....	xii
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos. ....	3
2.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos, características de cada tipo..	5
2.3. Diferencias entre directivo y líder .....	18
2.4. Los valores y la educación .....	22
<b>3. METODOLOGÍA .....</b>	<b>29</b>
3.1 Participantes .....	29
3.2 Materiales e Instrumentos .....	33
3.3 Método y procedimiento .....	35
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>4.1 Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa. ....</b>	<b>37</b>
<b>4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....</b>	<b>37</b>
4.1.1.1 El manual de organización. ....	37
4.1.1.2. El código de Ética. ....	37
4.1.1.3. El plan estratégico. ....	39



4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA).....	39
4.1.1.5.	El proyecto educativo institucional (PEI).....	40
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.....	41
<b>4.1.2.</b>	<b>La estructura organizativa de la Unidad Educativa Educativa Calazans donde funciona el colegio Jaime Roldós guilera.....</b>	<b>42</b>
4.1.2.1.	Misión y visión. ....	42
4.1.2.2.	El Organigrama. ....	44
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos. ....	44
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores. ....	48
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores. ....	48
4.1.2.6.	Dimensión organizativa operacional y valores. ....	49
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores. ....	49
4.1.2.8.	Dimensión comunitaria y valores. ....	49
<b>4.1.3.</b>	<b>Análisis FODA .....</b>	<b>50</b>
4.1.3.1	Fortalezas y debilidades .....	50
4.1.3.2	Oportunidades y amenazas .....	50
4.1.3.3	Matriz FODA .....	51
<b>4.2.</b>	<b>RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>54</b>
4.2.1.	De los Directivos .....	54
4.2.2.	De los Docente .....	63
4.2.3.	De los estudiantes .....	65
4.2.4.	De Los Padres de Familia .....	66
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA .....</b>	<b>75</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 1	Gestión y liderazgo en la educación, (Moreno 2006).....	4
Gráfico 2	Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006).....	8
Gráfico 3	Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006).....	21
Gráfico 4	Trabajo en equipo Goncalves, (2008).....	23
Gráfico 5	Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006).....	24
Gráfico 6	Liderazgo Real: de los fundamentos a la práctica Jordan, (2009).	29
Gráfico 7	Los valores en la misión de la empresa”Alvarado Gudiño, (2008)	34
Gráfico 8	Los valores en la misión de la empresa”Alvarado Gudiño, (2008)	34
Gráfico 9	Planificación Estratégica Educativa, ARANDA, Alcides (2007).....	40
Matriz 1	Funciones por áreas y departamentos.....	66
Matriz 2	Análisis FODA.....	77
Matriz 3	Entrevista a Directivos.....	94
Matriz 4	Matriz de problemáticas.....	43
Tabla 1	Personal directivo y jefes departamentales de área del Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por género.....	43
Tabla 2	Personal directivo y organismos principales del Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad.....	44
Tabla 3	Personal docente que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera	44
Tabla 4	Docentes del colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad	44
Tabla 5	Población estudiantil por sexo y edad del Colegio Jaime Roldós Aguilera	45
Tabla 6	Distribución de estudiantes por año y especialidad.....	46
Tabla 7	Personal administrativo y servicios que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por género.....	47
Tabla 8	Personal administrativo y servicios que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad.....	47
Tabla 9	Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.....	82
Tabla 10	Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.....	83
Tabla 11	Formulación de tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.....	84

Tabla 12	Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones.....	55
Tabla 13	Presencia de delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.....	55
Tabla 14	Administración y liderazgo que promueve el centro educativo.....	56
Tabla 15	Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.	57
Tabla 16	Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.....	57
Tabla 17	Organismos que se encuentran en la institución.....	58
Tabla 18	Actividades del equipo educativo, equipo didáctico o junta de profesores.....	59
Tabla 19	Los departamentos didácticos y sus acciones.....	59
Tabla 20	La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.....	60
Tabla 21	Material de planificación educativa.....	61
Tabla 22	Resultados de la encuesta a docentes.....	63
Tabla 23	Resultados de la encuesta a estudiantes.....	65
Tabla 24	Encuesta dirigida a los padres de familia del colegio Jaime Roldós Aguilera.....	66

## RESUMEN

En la actualidad la Ley de educación establece algunos cambios para la administración de los centros educativos, asignándoles a sus directivos nuevas responsabilidades como la interacción con la comunidad, procesos administrativos y financieros, un elevado nivel académico adquirido en los estudiantes. Ante todo esto es necesario que los directivos adquieran nuevos conocimientos tanto académicos como tecnológicos, además de realizar una preparación continua, para una gestión sustentada en valores y liderazgo.

El presente trabajo hace un estudio, análisis y reflexión sobre la gestión, liderazgo y valores en la educación del colegio “Jaime Roldós Aguilera” sección nocturna de la ciudad de Loja,” durante el período lectivo 2010-2011.

A los participantes del presente trabajo investigativo se los selecciono aleatoriamente y estuvo compuesto por: directivos, personal docente, estudiantes, y padres de familia que directa o indirectamente forman parte de esta prestigiosa institución.

La educación es un semillero de líderes si esta logra crear actitudes mentales positivas, visiones de futuro de triunfadores, superando esquemas mentales erróneos por los que las personas no asumen un reto de construir su futuro y esperan de factores externos su destino. Empezando por uno mismo, toda persona tiene un núcleo de influencia en el cual puede ejercer su propio liderazgo para bien o para mal. En dicho espacio inicia la escuela del liderazgo.

Ante esta situación, La Universidad Técnica Particular de Loja, ha propuesto el siguiente tema de investigación cuyo nombre es: “Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos”.

Para el desarrollo de la investigación, utilice los instrumentos y técnicas necesarias como son: la entrevista, la encuesta, y la ficha de observación directa, lo mismo que me educativos me permitieron recopilar los datos tanto de las fuentes primarias como secundarias para llegar a las conclusiones y recomendaciones. Estos resultados y análisis son también los argumentos que permiten presentar la propuesta de mejora para la institución.

Al finalizar el presente trabajo tengo la satisfacción de haber realizado un trabajo que beneficia al conocimiento de cada uno de los elementos necesarios para la gestión, liderazgo y valores al igual que las sugerencias que se dan a la institución para que actualicen los directivos, personal docente, administrativo, estudiantes, y padres de familia del colegio, quienes al observar esta nueva forma de visión y misión institucional se empoderará a través de los valores al engrandecimiento así de la institución que representan.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación enfoca aspectos de la gestión educativa, liderazgo y valores en el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera, durante el periodo 2010-2011. El propósito principal es determinar la situación o calidad de los temas mencionados.

Es muy importante desarrollar esta investigación que permite conocer cómo está el liderazgo, la gestión y la transmisión de valores morales en los directivos, personal docente y discente del colegio; saber cómo la institución se proyecta como líder y emprendedora del cambio en la educación. Además cómo estudiante de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo permite aplicar los conocimientos adquiridos en esta carrera para prestar servicios a nivel profesional.

El colegio Jaime Roldós Aguilera pertenece a la Unidad Educativa Calasanz-Loja, se inició hace 25 años como un colegio técnico que en sus comienzos nunca pensó llegar a ser lo que hoy es, ni en su forma ni en su infraestructura. Nació en el Convento de la Parroquia del Valle y por iniciativa del Padre Vicente Ortega.

En la actualidad la Unidad está compuesta por: un Instituto Superior Pedagógico donde se forman maestros y maestras de Primaria. Una escuela Primaria que se fundó precisamente para hacer las prácticas pedagógicas de los estudiantes del Instituto. Dos colegios de bachillerato: el uno de jornada matutina Santiago Fernández García y el otro de jornada nocturna colegio Jaime Roldós Aguilera, objeto de investigación.

La Unidad Educativa Calasanz-Loja es una institución fiscomisional, dinámica, participativa, comprometida con el desarrollo espiritual, educativo, social, cultural, ecológico y asume su misión educativa y de evangelización. Los docentes y estudiantes están comprometidos con la educación según el carisma calasancio, son poseedores de deseos de superación, afán de servicio, espíritu crítico, están comprometidos con el progreso social, la justicia y la paz; viven en un constante crecimiento personal y anímico.

El presente trabajo investigativo se realizó con la información que se obtuvo en el colegio Jaime Roldós Aguilera y los participantes en la investigación: los directivos, el personal docente, los estudiantes, y padres de familia que directamente forman parte de esta institución educativa. Además se pudo realizar el análisis de los instrumentos educativos de la misma.

La Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, ha reafirmado un principio fundamental: la educación debe contribuir al desarrollo global de cada persona; cuerpo y mente, inteligencia, sensibilidad, responsabilidad individual y espiritual.

Por ello una educación de calidad con la exigida, requiere de un sistema valorativo que defina la dimensión humanística de las relaciones interpersonales, dimensión ética de la responsabilidad y actuación ética del ejercicio docente.

---

---

Para poner en marcha un programa de valores es indispensable que los educadores se conviertan en promotores de cambio, que tengan conciencia de papel trascendental de la educación en la transformación de la persona, familia y la sociedad en general.

Nos encontramos con estos tres campos inevitablemente unidos: liderazgo, valores y educación. Queremos que el maestro sea un líder para el bien.

De ahí la importancia del Liderazgo, valores y educación, que no es otra cosa que un llamado de atención a que los seres humanos vivamos los valores desde su práctica y su reflexión por los valores son una realidad que acompaña a las cosas, además de una cualidad que constituye su modo de ser.

El liderazgo efectivo y la dirección educativa requieren de personas que asuman las funciones de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de los recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los fines perseguidos por una institución. Los papeles de la dirección se agrupan en torno a la toma de decisiones, la información y las relaciones con las personas.

Un directivo debe desarrollar habilidades de tipo conceptual que le permitan percibir la totalidad así como las partes, de tipo humanístico para lograr una adecuada cooperación de las personas y de carácter técnico relativo a las formas de trabajo. Otras habilidades se relacionan con la valoración propia y ajena, el manejo del tiempo, delegación, comunicación y la creatividad.

Considerando todo esto, la investigación propone como objetivo general analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio Jaime Roldós Aguilera.

Para lograr todo esto se propone investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores. Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución. Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo. Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores y potenciar el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

Luego del trabajo realizado se pudo llegar a las conclusiones y recomendaciones. Dentro de algunas de ellas encontramos que es necesario actualizar todos los documentos con los que cuenta el colegio especialmente con el manual de funciones documento de suma importancia para el buen funcionamiento de la institución para que los procesos sean significativos y de calidad.

Teniendo en cuenta esto la propuesta para fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones se proponer la elaboración del Manual de funciones para todo el cuerpo docente y directivos que conforma esta institución educativa debido a que es un documento de control de todos los miembros que conforma la institución.

---

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. LA GESTIÓN

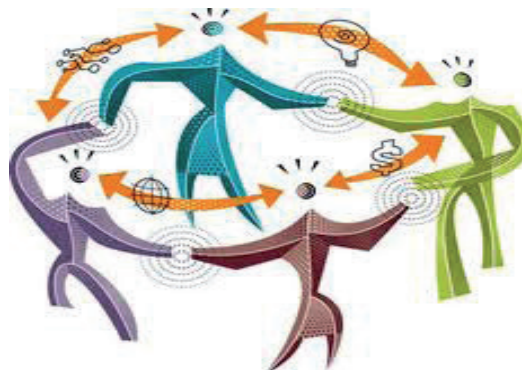


Grafico 1: Gestión y Liderazgo en la Educación, (Moreno 2006)

Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

#### 2.1.1. La Gestión Educativa

La gestión educativa es la nueva forma de entender, comprender y conducir la organización escolar; tiene que ver con la Gobernabilidad y ésta con la integración necesaria entre lo técnico y lo político desde un reposicionamiento de las prácticas.

Es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales.

La Gestión Educativa se compone de tres dimensiones: La pedagógica y didáctica, la administrativa, y la socio-humanística o comunitaria, cuyo principio base es la participación de manera colectiva, para lograr involucrar, concientizar y por lo tanto consensuar, y así alcanzar los resultados planeados y deseados. (Dr. Elme Carballo, 2005).

La gestión educativa de los planteles necesita actualizarse, ser más eficiente y eficaz; requiere agilizarse. Las tendencias actuales de dirección escolar se apegan mucho a las mismas normas y procedimientos que se aplican en el manejo de las empresas, por ello hace falta transferir estos métodos e instrumentos a la formación de gerentes para el área escolar.

*Características de la Gestión educativa:*

Presenta un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.

- Define los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.



- 
- Define acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
  - Compromete a todos los actores institucionales.
  - Define el tipo de servicio educativo que se ofrece.

### **2.1.2 Planteles educativos de calidad por medio de la gestión educativa**

La educación de la calidad sólo es posible con planteles educativos de calidad cuyas condiciones sean excelentes en:

- ◀ Las condiciones físicas de las Instituciones Educativas.
- ◀ Buenas relaciones interpersonales entre los diferentes actores del hacer educativo de la institución.
- ◀ Adecuada planificación del trabajo.
- ◀ Eficacia en la labor docente en el aula.
- ◀ Consecución de un buen rendimiento educativo.

### **2.1.3 Desarrollo de las personas que participan en el proceso educativo: Los clientes internos**

Los clientes internos de una institución educativa (profesores, administradores y más personal de una institución educativa) deben desenvolverse en un ambiente de trabajo grato para lograr altos rendimientos en productividad laboral y calidad institucional.

Un clima óptimo en una institución se crea cuando son satisfechas las necesidades de las personas que laboran en esa institución.

La gestión de calidad se fundamenta en la preocupación de las personas con las demandas de la función y la organización, en consecuencia es necesario capacitar a las personas para lograr su desarrollo presente.

### **2.1.4 Satisfacción de necesidades de los clientes Internos**

Identificadas las necesidades de los clientes internos se debe proceder a satisfacerlas considerando aspectos que logren generar un ambiente de trabajo que contribuyan al bienestar y estimulen la motivación para cumplir la misión de la institución.

### **2.1.5 El compromiso de las personas con la institución**

Cuando las personas están satisfechas y hay un buen clima organizacional la gente siente el deseo y el compromiso de participar en el cumplimiento de los objetivos de la institución.

---

### **2.1.6 Oportunidad para Instituciones y profesores Tecnología de la Instrucción y la Globalización**

El proceso de Globalización a nivel mundial exige de los países en desarrollo como el Ecuador mejorar sus niveles competitivos para determinar mejores oportunidades que le permitan insertarse con acierto en este cambio.

La educación como uno de los sectores inmersos en ese cambio debe asimilar la actualización de los avances tecnológicos en la comunicación para mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

De la modalidad presencial clásica en la que el docente esta dentro del aula con sus alumnos hemos pasado a la modalidad presencial satelital en la que el profesor desde un lugar con el equipo necesario llega a todas las aulas virtuales, con la posibilidad de interactivación en tiempo real desde cualquiera de las aulas participantes con el profesor principal.

Es imperativo que profesores, alumnos y personal administrativo se integren al mundo de la informática.

En la actualidad las instituciones educativas integran al desarrollo educativo programas informáticos que incluyen procesos de matrículas, finanzas, contabilidad, programación curricular, información de aulas, recursos humanos, gastos, ingresos, flujos de caja.

La instalación de Internet en los todos los lugares y la operativización de este sistema agilizarán la comunicación.

De esta manera se universaliza la educación, abriendo innumerables oportunidades a profesores para diseñar e implementar cursos y programas en Internet.

## **2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL**

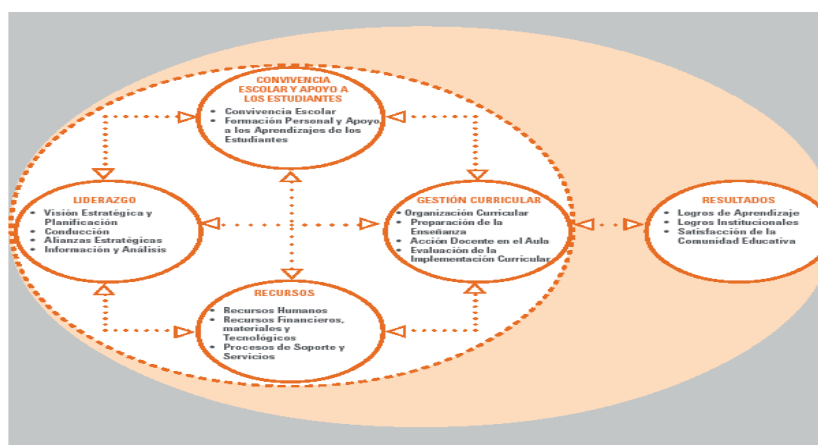


Gráfico 2 Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006)

La tarea educativa es una empresa, en la que cada docente ejerce un liderazgo y cuya gestión debe responder a un cuerpo organizado. Los cambios que se vienen sucediendo ya no pueden obedecer a un concepto individualista del

---

docente como que es un solitario en su clase. Se necesita que la escuela forme un conjunto orgánico en donde cada uno cumpla una función colaborativa. Mucho más, el papel del gestor educativo no es ya el de controlar el cumplimiento de las actividades planificadas para sus subalternos a manera de un policía que siembra un estado de intranquilidad, sino el líder que es capaz de motivar al mejoramiento de todos y a explotar sanamente las potencialidades personales. Para ello, debe tener un concepto ético de la persona, así como del trabajo.

No solamente debe conocer los adelantos técnicos y tecnológicos en lo que a informática y otros campos se refieren, sino que debe conocer también aspectos referentes a la persona humana y a la ética de las acciones.

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.

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.

### **2.2.1 Liderazgo, cambio y mejora de la educación**

#### **Los tres modelos de cambio de la cultura organizacional**

Presentamos en este tema tres modelos que hemos desarrollado y probado en nuestra práctica profesional que serán interesantes para los especialistas, ejecutivos y estudiosos del cambio organizacional.

1. Estrategia de revitalización organizacional.
-

2. Modelo de cambio global (macroeventos)
3. Estrategia de implantación de valores.

**El primer modelo** es la Estrategia de revitalización organizacional, que consiste en un programa educativo y de consultoría para toda la organización. Se inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que van favoreciendo el primer impulso del cambio. Este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.

**El segundo es el Modelo** global de cambio organizacional, que es una herramienta que involucra a todos los integrantes de la empresa o institución para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización, de manera intensiva, rápida y permanente.

**El tercer modelo** se refiere a una Estrategia para definir e implantar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de la misma.

Los tres modelos contemplan el reforzamiento y la creación de la infraestructura cultural sobre la cual se realiza el cambio, y se asegura que la participación de las personas se dirijan hacia los mismos objetivos y con los mismos criterios de evaluación. La infraestructura se sostiene en cuatro pilares o componentes básicos:

1. La filosofía, los principios y los valores.
2. Las estrategias de dirección, es decir, la visión, misión y objetivos del negocio.
3. La estructura, las políticas y las normas.
4. Los procesos humanos de liderazgo, motivación, integración, trabajo en equipo e innovación continua.

Estos modelos de cambio integran las investigaciones de las ciencias administrativas, el desarrollo organizacional y los sistemas de calidad total que han mostrado que el cambio global de una organización supone los siguientes principios que en nuestra experiencia de consultoría, durante los últimos veinticinco años, hemos puesto a prueba.

#### **El modelo se desarrolla en 8 etapas.**

1. **El compromiso** de los directivos en tiempo, recursos y talento ejecutivo. Son los directores los que generan y dirigen el cambio. Son ellos los primeros que requieren mostrar las nuevas prácticas y hábitos que exige la nueva organización deseada.
  2. **Proyecto o plan de vuelo.** Un proceso de cambio planeado se sustenta en un buen diseño que oriente e integre los esfuerzos de cambio de todos los miembros de la empresa. Este plan debe ser integrado por la participación de los líderes del cambio de manera compartida y corresponsable.
-

- 
3. **Sensibilización.** Se requiere una etapa de anuncio y motivación al cambio. Todos los miembros de la organización deben conocer y tener la oportunidad de visualizar y comprometerse con la filosofía, los objetivos y los beneficios esperados del cambio.

En esta etapa se proporcionan seminarios intensivos a todo el personal para sensibilizarlos e invitarlos a sumarse al esfuerzo global.

4. **Equipos de alto desempeño.** Se invita a los líderes naturales y a los más comprometidos con el cambio a formar equipos que obtengan resultados importantes para la empresa de manera rápida y sostenida. Se crea una sensación de urgencia y compromiso en puntos clave para la productividad.
5. **Liderazgo.** Éste se refuerza a través de un proceso educativo de toda la cadena de mando.
6. **Creatividad.** Con ella se genera una mentalidad de mejora continua, trabajo en equipo e innovación en los líderes del cambio y en las áreas vitales para el cambio.
7. **Sistemas humanos.** Estos sistemas se orientan desde el reclutamiento, selección, inducción, compensación, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo, etc. para reforzar y enriquecer la nueva cultura.
8. **Evaluación.** Ésta debe ser continua y orientar y retroalimentar todo el proceso de cambio.

Estas ocho etapas se dirigen a la creación de una cultura de trabajo en equipo que asegure el éxito del proceso de delegación y facultamiento (*empowerment*).

Esta nueva forma de trabajo genera mayor vitalidad, compromiso y competitividad en cada persona y en cada área de la empresa, lo que se debe reflejar y poder ser medida en la calidad y servicio, en la productividad y la misma rentabilidad.

Cada una de estas etapas contiene actividades específicas.

A continuación se presenta un esquema sintético de esta estrategia y se definen los componentes básicos.

1. **Compromiso directivo.** Se refiere al proceso de conocimiento de la estrategia y a las decisiones de inversión de recursos, de talento y tiempo de los ejecutivos para llevar a cabo el proceso de cambio.
  2. **Revitalización y capacitación del liderazgo para el cambio.** Consiste en los seminarios de directores, gerentes y supervisores previos a los macroeventos para capacitarlos y desarrollar las habilidades requeridas para conducir el proceso y los cambios de la estrategia.
  3. **Comité responsable del cambio.** Es un equipo multinivel presidido por el director general o por el responsable de área respectiva que tiene la misión de conocer, analizar y dirigir el proceso de cambio desde su inicio hasta el aseguramiento de los resultados y compromisos.
-

4. **Macroevento (s).** Se refiere a los eventos que reúnen a todos los miembros de la organización, de una dirección o un sistema que participan en el conocimiento, de diagnóstico y decisiones estratégicas del cambio.
5. **Compromisos para el cambio.** Son los acuerdos globales y las acciones surgidas de los macroeventos y que definen las estrategias y acciones de la transformación planeada de la organización.
6. **Seguimiento.** Se llevan a cabo los acuerdos globales y las acciones a través del comité responsable del cambio.

El efecto esperado de esta intervención varía de acuerdo con los objetivos específicos que se propongan, pero fundamentalmente logra de manera rápida y sostenida una mayor efectividad y productividad, se revitalizan todas las actitudes y los procesos humanos y se logra una mayor integración de toda la organización.

Estas nuevas aproximaciones al cambio organizacional están mostrando resultados asombrosos en lapsos muy cortos (2 a 6 meses) en toda la organización y generan la corresponsabilidad (*empowerment*) deseada.

### **2.2.2 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.

#### **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.

### **2.2.3 El liderazgo para la calidad educativa**

Las organizaciones educativas afrontan algunas dificultades en la administración, debido a que muchos directivos desconocen la ciencia administrativa aplicada a la Gerencia y liderazgo en valores para el ejercicio de la autoridad con calidad, eficiencia, y eficacia, situación que impide el cumplimiento cabal de los objetivos institucionales.

La finalidad de trabajo investigativo es el de proponer a los profesionales de la educación en el desempeño eficiente de la administración de los planteles educativos.

---

El liderazgo es un proceso a través del cual una persona (el líder asegura la cooperación de otros (seguidores) para alcanzar los objetivos en una situación particular. (Cambell y otros 1983)

El líder docente cumple un papel fundamental en la conducción del grupo frente a los objetivos de la institución educativa, de su acción estratégica, interacción entre los miembros y desarrollo de la cohesión grupal depende el logro de la calidad educativa.

#### **2.2.4 Liderazgo y Jefatura**

Los dos términos expresan la noción de directivo, más la tendencia es pensar que el jefe se ocupa principalmente de exigir el cumplimiento de las tareas a realizar. En cambio, el líder se ocupa de las personas y de la cultura de la organización.

Las organizaciones se estructuran de acuerdo al estilo de liderazgo. Así tenemos dos tipos de organizaciones:

1. La Jerárquica con una marcada estructura piramidal, es decir, hay una sola persona que realiza una dirección general, asistida por funcionarios inferiores que obedecen sus órdenes.
2. La Moderna con una estructura matricial plana en la que hay interdependencia entre la persona que dirige y los distintos coordinadores de las distintas divisiones.

#### **2.2.5 Liderazgo y poder**

El liderazgo se fundamenta en el poder legítimo y en gran medida surge de la inteligencia emocional del líder y su capacidad para entender a las personas.

Las personas que dirigen una institución se constituyen en líderes por el poder que tienen para ejercer influencia en otras personas.

En la realidad se observa que en las organizaciones coexisten varios tipos de poder de acuerdo a las personalidades de las personas que las dirigen. Algunos líderes dirigen con un poder que se constituye en un obstáculo para el desarrollo de las personas y otros como los que sustentan su liderazgo en el poder legítimo favorecen el ambiente de trabajo.

#### **2.2.6 Cualidades del Líder**

El líder es la persona reconocida por todos como más eficiente que ayuda a las personas a identificar un camino y a desarrollar planes de acción para conseguir objetivos personales y de la organización. Para ello debe concentrarse en el desarrollo de siete áreas específicas: facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, atento a escuchar las necesidades a los demás.

---



---

### **2.2.7 Elementos de liderazgo para la calidad**

Los elementos de liderazgo que facilitan llevar a cabo la misión institucional son:

- Visión de futuro
- Habilidad de comunicación
- Capacidad de organización
- Capacidad negociadora Aptitud gana-gana
- Predisposición creadora de valor
- Flexibilidad.

### **2.2.8 Gestión de calidad.-Fundamento teórico y práctico del Modelo en énfasis en las personas**

Para lograr los objetivos de una organización educativa, los directivos de una organización educativa, los directivos han de tener conocimientos básicos sobre la naturaleza humana. ¿Qué es lo que motiva a una persona a trabajar intensamente? ¿Qué es lo que una persona desea o necesita obtener de su trabajo?. Una vez halladas las respuestas se podrá diseñar un sistema de estrategias para satisfacer los deseos y necesidades. Esto parece fácil pero no lo es. Para encontrar estas respuestas se han establecido supuestos basados en tres explicaciones distintas y complementarias de la naturaleza humana:

- 1 Teorías X y Y de Douglas Mc. Gregor.
- 2 La Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow.
- 3 La integración de las Necesidades de las personas con las demandas de la función y de la organización.

### **2.2.9 Conceptualizaciones del ser humano: Teoría X y Teoría Y.**

Antes de iniciar el análisis de la motivación, conviene revisar algunos supuestos referidos a la naturaleza humana. Los directivos, como muchos de nosotros, tienen percepciones y creencias muy definidas sobre qué es lo que mueve a las personas. Como sucede respecto a todos los demás aspectos de nuestra vida, cada persona parte de supuestos diferentes en todo lo que concierne a la naturaleza humana. Hasta cierto punto, estos supuestos imponen lo que esperamos ver y lo que en realidad vemos. En resumen, los supuestos son el marco teórico de referencia que sirve de término de comparación para nuestras interacciones humanas de cada día. Si damos por supuesto que la mayoría de los trabajadores no sienten ni el más mínimo interés por su trabajo, podemos interpretar los bajos rendimientos como la confirmación de esta falta de interés, aun cuando la interpretación correcta podría ser que su capacitación para el trabajo ha sido muy deficiente. Las dos explicaciones contrastantes de McGregor

---



---

sobre la naturaleza humana han sido ampliamente utilizadas para entender y para modelar las prácticas de gestión. Sus series de supuestos (llamadas Teoría X y Teoría Y) describen puntos de vista diametralmente opuestos de la dirección de la gestión.

La Teoría X establece que los trabajadores son pasivos (cuando no perezoso) y precisan dirección y control. Los trabajadores, por tanto, requieren que se les dirija desde fuera utilizando para ello la fuerza, la persuasión, las recompensas y los castigos. McGreggor considera la Teoría X como el punto de vista tradicional sobre la dirección y control.

La teoría Y sostiene que los trabajadores están deseosos de aprender y que son responsables y creativos. McGregor creía que los trabajadores tienen una gran capacidad de aprendizaje y que, por lo general, sus aptitudes están infrautilizadas. Si se les da autonomía, los trabajadores son perfectamente capaces de autodirigirse y de autocontrolarse. El sistema de compensación ha de ser un punto de apoyo para una participación creciente del empleado.

### **2.2.10 La inteligencia emocional e inteligencias múltiples.**

Consideramos este tema de importancia en el estudio de la motivación y liderazgo en vista de que los líderes deben ser conocedores de la naturaleza humana, puesto que “los cambios más positivos que podamos hacer en nuestras vidas tienen que ver primero con el hecho de llegar a conocernos mejor a nosotros mismos, como condición necesaria para llegar a conocer más y entender mejor a los demás”. Pág. 16 del texto básico.

### **2.2.11 Fuentes de motivación y necesidades humanas**

La motivación puede definirse como un proceso por el que se satisfacen las necesidades humanas básicas. Maslow sostuvo que las personas adoptan una conducta específica para satisfacer una jerarquía de necesidades que van desde un orden inferior (como la necesidad de comer cuando se siente hambre) a la necesidad de nivel superior (como la necesidad de alcanzar nuestro potencial máximo).

### **2.2.12 Integración de las necesidades humanas con las demandas de la función y la organización.**

Las organizaciones imponen en quienes trabajan demandas que interactúan con las necesidades de las personas, demandas de la función y demandas de la organización.

### **2.2.11 Características del líder educativo**

Nos referimos al líder en el campo educativo El líder educativo, llámese Rector, Director, Inspector, Coordinador, requiere una preparación básica sobre Gerencia Educativa, clara conciencia profesional y del cumplimiento de sus funciones; responsabilidad, respeto a los auxiliares; pero, además ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y de servicio, así como

---

a los estudiantes y padres de familia, expresada por éstos mediante el respeto a las normas y satisfacciones en el cumplimiento de sus obligaciones.

Los dirigentes de una institución educativa son líderes de conducir al grupo al cumplimiento de objetivos concretos, mediante la motivación para la participación total de los miembros que conforman la organización, evitando la anarquía, fomentando el compañerismo, estimulando la creatividad y la autorrealización, aplicando como método de discusión la crítica y autocrítica.

### Paradigma de la teoría integral del liderazgo

Este paradigma combina los tres anteriores para explicar las relaciones exitosas entre el líder y sus seguidores; pretende dar a conocer el porqué unas relaciones, entre líder y seguidores o viceversa, son más exitosas que otras y, permiten identificar conductas y rasgos que facilitan la efectividad del líder así como los diferentes efectos en los seguidores de las decisiones que toma, según las circunstancias y que será objeto de estudio en el presente módulo.

Los paradigmas de la teoría del liderazgo estudiadas, nos permiten afirmar que la gestión empresarial ha evolucionado de la administración al liderazgo, a continuación señalaré en un cuadro las diferencias entre administrador y líder, que tiene relación con la figura 1-4 del texto básico pero muestra de manera detallada dichas diferencias.

ADMINISTRADOR	LÍDER
Hacen correctamente las cosas.	Hacen las cosas correctas
Se interesan por la eficiencia.	Se interesan por la eficacia.
Administra.	Innovan.
Mantienen.	Desarrollan.
Se centran en los programas y las estructuras.	Se centran en las personas.
Confían en el control.	Confían en la confianza.
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.
Tienen una visión a corto plazo.	Tienen una visión a largo plazo.
Preguntan cómo y dónde.	Preguntan qué y por qué.
Aceptan el status quo.	Desafían el status quo.
Se centran en el presente.	Se centran en el futuro.
Tienen su mirada en el mínimo aceptable.	Tienen su mirada en el horizonte.
Desarrollan procesos y horarios detalladamente.	Desarrollan visiones y estrategias.
Buscan la previsibilidad y el orden.	Buscan el cambio.
Evitan riesgos.	Toman riesgos.
Motiva a la gente a ajustarse a las normas.	Incitan a la gente a cambiar.
Utilizan la influencia de posición—a – posición (superior—a – subordinado).	Utilizan la influencia de persona a persona.
Necesitan que otros obedezcan.	Incitan a los otros para que los sigan.
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	Funcionan al margen de las normas, regulaciones, políticas y procedimientos.
Las han dado el puesto.	Toman la iniciativa del líder.

**FUENTE:** PSICOMARKETING (2003) Diplomado en Gerencia Estratégica en Desempeño Empresarial, Liderazgo y Gerencia.

## 2.2.13. Estilos de liderazgo

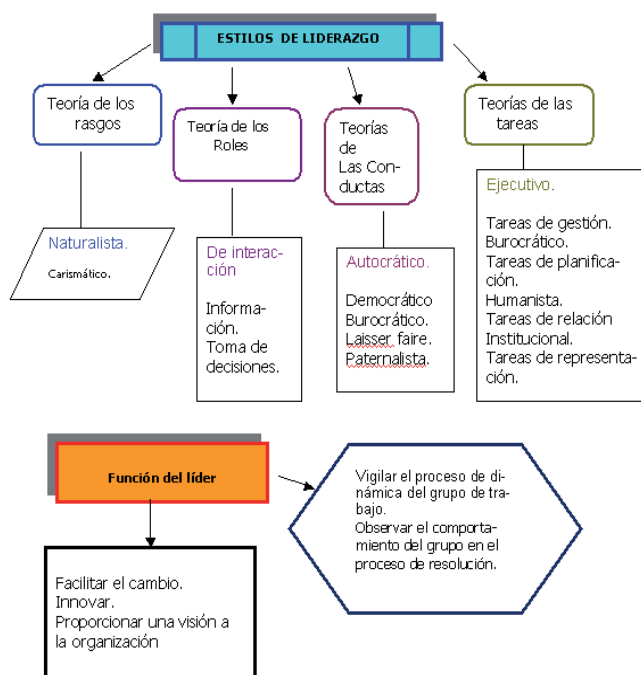


Gráfico 3 Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006)

El docente es un líder frente a los estudiantes al ejercer la docencia o cuando ejerce la función directiva ante los compañeros de la institución educativa; pero, su forma de conducir al grupo depende del estilo de liderazgo que ejerza, así tenemos los siguientes tipos de líderes:

Líderes estructurados que organizan: el trabajo que se va a realizar, los papeles de cada docente, los canales de comunicación y modos de realizar los trabajos.

**Líderes estructurados.**- que organizan el trabajo que se va a realizar, los papeles de cada docente, los canales de comunicación y modos de realizar los trabajos.

**Líderes considerados.**-Se comportan brindando confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.

**Líderes autocráticos.**- Ejercen mayor autoridad sobre el equipo de trabajo y toma decisiones unilaterales en la mayor parte de las veces.

**Líderes democráticos.**- Delegan gran parte de su autoridad al grupo. Las decisiones derivan de las consultas con los seguidores y de su participación.

**Líderes Laissez-faire.**- Evitan el poder y la responsabilidad, deja que los subalternos trabajen a su voluntad.

**Líderes positivos.**- Cuando el sistema hace hincapié en las recompensas económicas o de cualquier estrategia de reconocimiento.

**Líderes negativos.**- Hacen hincapié en las amenazas y castigos

### 2.2.14. El líder en el trabajo de equipo: Los Círculos de Estudio

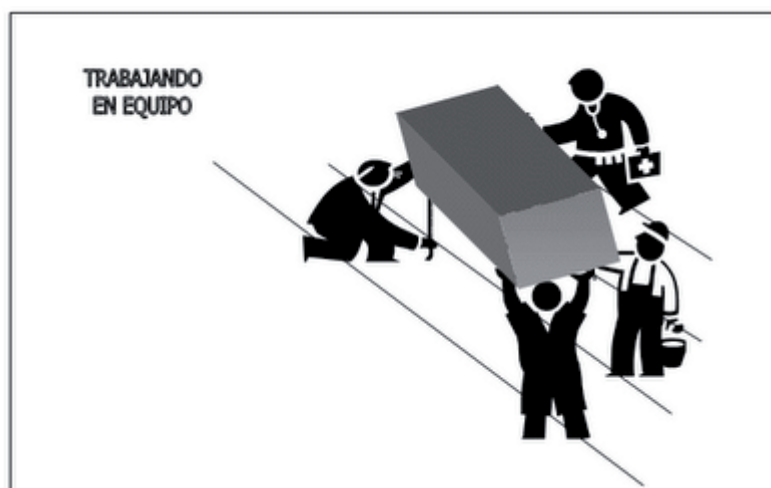


Gráfico 4 Trabajo en equipo Goncalves, 2008

Los equipos de trabajo pueden tener diversas tareas compartidas. Funcionan eficazmente cuando hay un sentido de interdependencia y limitación propia para ejecutar una tarea compleja.

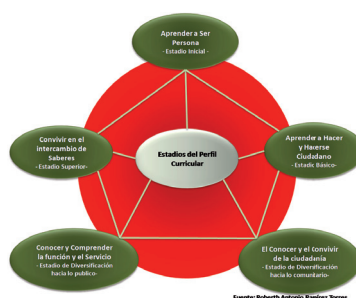
Los equipos se autodirigen, elaboran su propio plan de trabajo y controlan ellos mismos los indicadores de su rendimiento.

Sus miembros distribuyen las funciones entre los participantes y elaboran ellos mismos sus propios instrumentos de trabajo.

En la mayor parte de las instituciones educativas los maestros trabajan en forma solitaria, lo que disminuye el mejoramiento personal como institucional, No conocen las ventajas del trabajo en equipo, porque en su formación primaria, media y profesional fueron objeto de la enseñanza individualizada. Por esto es necesario promover experiencias de encuentro, intercambio y colaboración entre los docentes, con docentes y superiores, con docentes y padres y en forma conjunta con todos los estamentos institucionales.

Una forma de fomentar el trabajo en equipo es a través de los Círculos de Estudio que han sido difundidos por EB-PRODEC, los cuales los consideramos de mucha utilidad para la formación de nuestros profesionales en la educación.

### 2.2.14 Liderazgo y gestión



Fuente: Robert Antonio Ramírez Torres.

Gráfico 5 Gerencia en la Educación Nuevas Tendencias (Cagijal 2006)

---

Para que en una institución u organización produzca resultados, el administrador debe desempeñar funciones activadoras, entre las que sobresale el liderazgo ya que es un factor esencial en todas las funciones de la administración: planeación, organización, dirección y control. El liderazgo no debe confundirse con dirección, ya que si bien es cierto un buen directivo debe ser un buen líder, no siempre un buen líder es un buen directivo.

No existe una definición exacta de liderazgo, sin embargo algunos autores lo consideran como la influencia ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana y otros como el proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio.

### Los elementos claves de la definición de liderazgo son:

- **Líderes y seguidores.**- Los *líderes* son las personas capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa y los *seguidores* son personas que reciben la influencia de los líderes, y pueden ser administrador o subordinado.
- **Influencia.**- Proceso en el que el líder comunica sus ideas, los seguidores las aceptan y se sienten motivados para respaldarlas y efectuar el cambio. La influencia es la parte medular del liderazgo.
- **Objetivos organizacionales.**- Propósitos compartidos que motivan a alcanzar un resultado en función de la organización y no de sus propios intereses.
- **Cambio.**-Proceso de mejora continua que se adapta al ambiente global para ser líderes y seguidores competentes.

Del estudio de la organización humana se desprende la necesidad de considerar la ética en la toma de decisiones como un criterio esencial. No hacerlo sería irracional, y por ello, inhumano, pues las organizaciones, sin personas, dejarían de serlo.

Del libro Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, de Siliceo, Casares y González (2009), menciona lo siguiente:

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano, señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomarse en cuenta por los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den los procesos humanos. Entendemos por procesos humanos, las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua. Los más importantes procesos humanos en términos de una cultura organizacional son los siguientes:

- La comunicación e información.
-

- 
- La integración y el trabajo en equipo.
  - La delegación y el *empowerment*.
  - La motivación y el reconocimiento.
  - La creatividad e innovación.
  - La capacitación y el desarrollo humano.
  - La toma de decisiones.
  - El liderazgo

La cultura se genera y transmite a través de los anteriores procesos favoreciendo la libertad, autonomía, automotivación y autocontrol en los obreros, empleados y ejecutivos. El modelo de procesos humanos requiere de más y no de menos liderazgo en la línea de trabajo, es decir, cuando el sistema y la cultura son abiertos, permisivos y libres, se requiere de un liderazgo que refuerce y que reconozca continua y cotidianamente las actitudes, conductas y valores de la cultura organizacional.

Tareas y retos fundamentales como:

1. Crear una *visión* y compartirla con todo el personal y seguirla apasionadamente.
2. Definir la *misión* y el *código* de valores de la organización, comunicarla y reforzarla sistemáticamente con conductas congruentes de parte de todos los miembros de la organización.
3. Identificar, enriquecer y encauzar el *capital intelectual y emocional* de la empresa.
4. Manejar el cambio, constituyéndose todos los líderes en *agentes de cambio*.
5. Dar a la *educación*, capacitación y desarrollo de todo el personal una alta prioridad.
6. Crear y mantener un proceso de *mejora continua*.
7. *Claridad en los objetivos*.
8. Fortalecer el trabajo en equipo.
9. Estar en *contacto y diálogo personal* y permanente con el personal de la organización.
10. Promover un alto nivel de *energía y orientación a resultados*.

“**Estilos de liderazgo**”. Hay muchos tratados al respecto. Generalmente se considera 3 estilos principales de liderazgo: a) el líder autócrata, b) el líder participativo y c) el líder de rienda suelta.

---

El **líder autócrata** asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos solo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos. Hay un control riguroso de las acciones realizadas por sus subalternos.

Esta forma de actuar ha sido la que se ha dado por parte del profesor en etapas que van siendo superadas. El profesor ha tenido desconfianza de los alumnos, con lo cual ha detenido las posibilidades de iniciativa y creatividad de los estudiantes. Sus decisiones han sido órdenes que tenían que cumplirse a rajatabla. Se consideraba que había un solo modelo a seguirse y se esperaba que los alumnos respondan exactamente lo que se les había enseñado.

El **líder participativo** considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas. Sabe que él es el que tiene que tomar las últimas decisiones, pero permite que se expresen libremente. Tiene muy claro los objetivos que hay que alcanzar y corrige el rumbo cuando es necesario.

El profesor participativo viene a ser un hábil conductor de sus estudiantes. No hace sentir su gobierno como algo pesado sino que invita a seguirlo. Su acción será más efectiva y humana que adoptando otro estilo. Los estudiantes se encontrarán motivados para trabajar y aprender, para descubrir y para inventar.

El **líder de rienda suelta o liberal**, deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor. Casi no hay directrices para el trabajo. Todo se vuelve relativo. Todo vale. "Dejar hacer dejar pasar" es la consigna de este tipo de líder. No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos. Considera que el respeto es "no meterse con nadie para que nadie me moleste". En sociedades con líderes de este tipo se forman grupos controversiales y todos hacen "lo que les da la gana". Se deriva en situaciones caóticas y/o en gobiernos autocráticos.

### 2.3. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

Diferencias entre gestor y líder	
<p><b>GESTOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administra</li> <li>▪ -Es una copia</li> <li>▪ -Conserva</li> <li>▪ -Se concentra en sistemas y estructura</li> <li>▪ -Se vale del control</li> <li>▪ -Tiene una visión a corto plazo</li> <li>▪ -Pregunta cómo y cuándo</li> <li>▪ -Siempre fija la vista en los beneficios</li> <li>▪ -Limita</li> <li>▪ -Acepta el "statu quo"</li> <li>▪ -Es el clásico buen soldado</li> <li>▪ -Hace las cosas bien</li> </ul>	<p><b>LÍDER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innova</li> <li>▪ Es un original</li> <li>▪ Desarrolla</li> <li>▪ Se concentra en las personas</li> <li>▪ Inspira confianza</li> <li>▪ Tiene una perspectiva a largo plazo</li> <li>▪ Pregunta qué y por qué</li> <li>▪ Mira al horizonte</li> <li>▪ Origina</li> <li>▪ Lo desafía</li> <li>▪ Es la persona que no depende de nadie</li> <li>▪ Hace las cosas que se deben hacer</li> </ul>

Grafico 6 Liderazgo Real: de los fundamentos a la práctica Jordan, (2009).



**Líder.** (Del ingl. *leader*, guía). com. Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora. // 2. Persona o equipo que va a la cabeza de una competición deportiva. // 3. Construido en apos., indica que lo designado va en cabeza entre los de su clase.

**Fig. 7** Seis rasgos que distinguen a los líderes de los no líderes

1. **Impetu.** Los líderes siempre hacen un gran esfuerzo. Tienen un deseo relativamente grande de obtener logros, son ambiciosos, tienen mucha energía, son incansables y persistentes en sus actividades y tienen iniciativa.
2. **Deseo de Líder.** Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en otros y liderarlos. Manifiestan una clara disposición a aceptar responsabilidad.
3. **Honradez e integridad.** Los líderes establecen relaciones de confianza entre ellos y sus seguidores porque dicen la verdad, no engañan y demuestran gran congruencia entre lo que hacen y lo que dicen.
4. **Confianza en sí mismo.** Los seguidores buscan que sus líderes no duden de sí mismos. Por consiguiente, los líderes deben exhibir confianza en sí mismos para convencer a sus seguidores de que las metas y las decisiones son correctas.
5. **Inteligencia.** Los líderes deben ser lo bastante inteligentes como para reunir, resumir e interpretar cantidades colosales de información y también para crear visiones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
6. **Conocimiento relativos al trabajo.** Los buenos líderes tienen gran conocimiento de la compañía, la industria y los aspectos técnicos. Sus conocimientos profundos les permitan tomar decisiones bien informadas y entender las repercusiones.

Fuente: Jordan, R.; Garay, M. (2009). Liderazgo Real: de los fundamentos a la práctica. 1ª edición. Santiago de Chile: Pearson.

La diferencia entre director y líder se dan a través de las características de cada uno de ellos.

### Director

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.



- 
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
  - Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
  - Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
  - En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.

## Líder

Existe bastante literatura acerca de las características de un líder, puesto que los primeros estudios se basaban en los aspectos psicológicos del líder. Posteriormente se dirigió la mira a la respuesta que da el seguidor de un líder, pero siempre desde un enfoque psicológico. En la actualidad, el estudio toma también en cuenta las características éticas, puesto que todo líder desarrolla confianza en quienes lo siguen gracias a su comportamiento honesto. Un líder deshonesto crea un clima de desconfianza que hace que sus seguidores ya no lo sigan.

Algunas características de un líder:

- **Capacidad dialógica.** El diálogo es la mejor vía para el entendimiento de las personas. Y el líder tiene la capacidad de escuchar (no solo de oír) a los demás, aun sin que hablen de manera directa. Más que con los oídos, escucha con el corazón. Al líder le interesa el bienestar de los demás. Es un movimiento en los dos sentidos.
  - **Se siente éticamente responsable del grupo.** Por eso toma en cuenta la dignidad y las facultades de las personas. Busca el bien de ellas y su superación. Se compromete con sus seguidores y, al hacerlo, genera confianza y credibilidad. Está siempre allí, presente. No abandona el puesto. Siempre tiene una actuación correcta.
  - **Genera credibilidad.** La credibilidad crea la fe y la confianza. No puede haber un grupo si no hay fe entre sus miembros y, mucho menos, en su líder. Pero esa credibilidad se basa en su comportamiento, más que en sus palabras.
  - **Inteligencia emocional.** Por los años ochentas del siglo pasado, Daniel Goleman acuñó estos términos para significar la habilidad para manejar los sentimientos, afectos y emociones propios y ajenos. El líder tiene esta característica que le permite realizar acciones que son acogidas por sus seguidores.
  - **Conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Sabe lo que puede hacer y lo hace bien. No se sobrevalora ni tampoco se subvalora. Si tiene debilidades, trata de superarlas.
-

- **No pierde de vista el objetivo.** Sabe a donde hay que llegar y no lo desorientan las controversias o las acciones coyunturales que se presentan. Esa es una característica muy fuerte que, sin embargo, se le presta poca atención.
- **Sabe proponerse metas alcanzables.** No es temerario ni temeroso. Sopesa las circunstancias para tomar las decisiones. Paralelamente, sabe planear acciones para conseguir esas metas.
- **Lealtad.** Es inconcebible un grupo con un líder desleal. Sería la ruina de todos. La lealtad, unida a la responsabilidad, hace fuerte al grupo en donde cada uno se siente seguro y sabe que no va a ser engañado.
- **Es innovador.** Siempre está atento a nuevas formas de realizar las cosas o buscará mejorar las que ya existen. No se estanca en el pasado. Es un visionario.
- **Flexibilidad.** Para poder hacer los cambios que se requieran. Para lograr la voluntad de quienes no estén de acuerdo, de manera que todos cooperen para conseguir las metas.
- **Bien informado.** Sabe que si no conoce el terreno, puede fracasar. Le interesa saber sobre lo que tiene que tomar decisiones. Debe saber analizar los datos de que dispone y utilizarlos inteligentemente de la mejor manera.

### **2.3.1 La autoridad para el liderazgo**

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

## 2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN



Gráfico 7: Alvarado Gudiño, (2008) "Los valores en la misión de la empresa".

### 2.4.1 Valores



Gráfico 8: Alvarado Gudiño, (2008) "Los valores en la misión de la empresa".

Los valores son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización. Los valores están profundamente ligados a las convicciones y principios de las personas que guían los destinos de la empresa. Los valores definen la personalidad de la organización.

La institución educativa no es la única responsable de la educación en valores. Las prácticas educativas familiares, los medios de comunicación y la sociedad en general ejercen un papel fundamental importante.

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

---

En los diferentes campos de desarrollo del humano, han venido sufriendo profundos y acelerados cambios, llevándonos a una nueva era de la información, de la tecnología del conocimiento, con el uso de datos, técnicas información, y diversos estímulos intelectuales, causando cambios en los estilos de vida, costumbres, hábitos, en la ciencia, las empresas y presupuestos de la vida familiar, etc. Pero para llegar a esta etapa, cada la era de la humanidad ha sufrido drásticos cambios.

Hoy el mundo se muestra acelerado, globalizado, necesitado de solidificación de valores que son la base para la nueva civilización, pues el conocimiento del mundo ya no es privilegio de algunos sino que ya todos tenemos acceso a lo que sucede en cualquier parte del mundo sirviéndonos de la tecnología (computadores, comunicación electrónica y satelital).

Se busca y se persigue alcanzar la calidad total, para ello se trabaja en equipos, dando mayor énfasis a los procesos, la mentalidad empresarial, donde todo trabajador o ejecutivos conoce el manejo de todo el proceso de fabricación, existiendo así la lucha por una mejor capacitación y especialización, pero esto también es promotor de masivos despidos de trabajadores y ejecutivos, por la falta de capacitación y fuentes de trabajo.

Por ello es necesario crear en la mentalidad de los estudiantes, la iniciativa, la creatividad, habilidades de aprender y de saber hacer su trabajo con maestría y actualización permanente; crear una conciencia ética, de responsabilidad ecológica y comunitaria; por que a la vez que se suscitan estos cambios también se producen graves problemas de seguridad, de degeneración social, mafias, narcotráfico, crímenes, sobrepoblación, terrorismo en donde lo que afecta a un país, afecta a todos amenazando así a la soberanía, paz y seguridad de cada país. Siendo necesario dejar atrás lo esquemas individualistas, nacionalistas, socialistas, capitalistas, etc. y que todos colaboren para fomentar valores, crear empleos y mejorar la economía.

Ante todos estos cambios se exigen una nueva forma de liderazgo y de cambios en el pensamiento para dirigir el esfuerzo humano, requiriéndose para ello renovados dirigentes que respondan a las nuevas condiciones y exigencias de un mundo globalizado, en la que sepan promover principalmente valores, expectativas y superación permanente. Mediante relaciones de líderes más democráticos y concertadores con capacidad de convencimiento.

Según Jaime Balmes (2008) menciona que en todos los hombres existen ideas morales. Bueno, malo, virtud, vicio, lícito, ilícito, derecho, deber, obligación, culpa, responsabilidad, mérito, demérito, son palabras que emplea el ignorante como el sabio en todos los tiempos y países, este es un lenguaje perfectamente entendido por todo el linaje humano, sean cuales fueren las diferencias en cuanto a la aplicación del significado a casos especiales”<sup>2</sup>

Por otro lado, “La persona humana está constituida con un “disposicional” o un estado de ser o apertura al modelo que lo estructura genéticamente y que le permite actuar dotado de consciencia y potestad. No habría en el ser humano responsabilidad moral si no poseyera ese disposicional, pues éste hace posible

---

---

que la persona pueda inteligir, querer y elegir libremente lo que en su constitución es “disposicional”, el cual tiene la capacidad de motivación intrínseca suficiente para que la persona pueda elegir el bien, la verdad y la hermosura, por medio de la creencia , la expectativa y el amor dirigidos hacia y animados por esos mismos atributos...”<sup>3</sup>

Al hablar de valores hemos de tomar en cuenta los elementos básicos de la ética: El bien, la norma y la virtud.

El bien es aquello a lo que aspiramos, aquello a lo que damos valor. Por ejemplo: la justicia, la prudencia, etc.

La norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien. Así, en toda institución educativa se proponen normas de justicia, a las que se maneja como una guía.

Finalmente, la virtud es la forma práctica de realizar el bien. Toda virtud se cristaliza mediante el hábito. El hábito es una forma, más o menos estable en el tiempo, que se escoge para actuar y que se realiza mediante la voluntad. Los hábitos pueden ser buenos o malos, según el fin que se consiga.

La acción constante de un **buen hábito** nos conduce a la posesión de una **virtud**, la misma que nos permite una realización más fácil del bien. Al contrario, la acción constante de un **mal hábito** nos conduce a la posesión de un **vicio** (que es lo contrario de una virtud). El vicio nos lleva a una práctica consuetudinaria de lo malo, con lo que se nos hace cada vez más difícil salir de esa situación. Sin embargo, estamos hechos para poder vencer el mal y no debemos desanimarnos ni desanimar a nadie en realizar el bien. Como maestros, nuestro deber es elevar al máximo la dignidad de nuestros discípulos y no desmayar nunca frente a las continuas caídas que tengan.

La invitación nuestra es para que cada uno de ustedes, maestros que bregan diariamente en el aula, lleguen a ser virtuosos. Entonces, su paso por las aulas no habrá sido en vano porque habrán “contagiado” de virtudes a vuestros alumnos. ¡Que siempre los recuerden porque fueron ejemplo de seres humanos!.

#### **2.4.2 Estrategia de implementación de valores**

Ante la definición de una filosofía y valores de la organización que se desea implantar y lograr que toda la organización se involucre, los analice y los haga propios, hemos diseñado este modelo de cuatro fases:

##### **Primera fase**

**Modelaje directivo.** Ésta es la columna vertebral de la estrategia de implantación de valores que inicia con la definición de los nuevos valores o con la revitalización de los ya existentes. Recomendamos que para esta tarea se lleve cabo una labor de investigación y participación de todos los miembros de la organización, de manera que todos se sientan partícipes y responsables de los mismos.

---

---

Una vez definidos los valores es importante que los directores promulguen de manera solemne y se aseguren que todos los conocen y han captado el compromiso de implantación.

Los valores serán vividos por toda la organización solo si cada director y ejecutivo de la organización se convierte en un modelo y en un maestro para su aplicación. De una manera estructurada las juntas directivas y departamentales son canal idóneo para que toda la organización conozca, analice, estudie y encuentre las actitudes, conductas y sistemas necesarios para vivir los principios acordados y además adaptarlos a las necesidades de cada área o departamento.

## **Segunda fase**

**Comunicación e imagen corporativa.** Esta segunda fase es la más conocida y usada por las organizaciones y corresponde al uso de todos los medios de comunicación disponibles para dar a conocer y tener presentes los valores. Como ejemplos, se pueden utilizar carteles en las paredes, cristales con los valores grabados y también placas de metal, éstas últimas colocadas en la entrada principal de los edificios de la organización.

La revista interna también es un magnífico instrumento de comunicación y educación con respecto a la cultura y los valores. Ésta debe tener un apartado especial para que en cada número se analicen y se muestren ejemplos y experiencias reales de la vivencia de los valores en la organización. Adicionalmente se pueden utilizar videos, películas y el mismo correo electrónico para difundir y promover los principios valores.

## **Tercera fase**

**Alineación de los sistemas de recursos humanos.** Todos los sistemas de recursos humanos desde el reclutamiento, la selección, la inducción, la capacitación, la planeación de carrera y la evaluación del desempeño deben estar inspirados y orientarse a implantar y reforzar permanentemente la cultura y los valores de la organización.

Los mismos sistemas de planeación, innovación, de calidad total y los sistemas de compensación, deben estar alineados y ser coherentes con cada uno de los valores y la filosofía básica de la organización.

## **Cuarta fase**

**Monitoreo y seguimiento.** Es indispensable para el éxito de esta estrategia el nombramiento de un comité de implantación que debe ser el mismo comité directivo de calidad presidido por un director de primer nivel o por el mismo director general.

Este comité tiene la responsabilidad de diseñar y planear toda la estrategia y el seguimiento de implantación de valores; asimismo, tiene la función de conocer y aprobar los temarios de las juntas directivas y departamentales mencionadas en la primera fase. También es responsable de diagnosticar y evaluar la eficacia de

---



dicha estrategia, midiendo el grado de modelaje que presentan cada uno de los líderes de la organización y sus equipos. En otras palabras, este comité se aboca a definir, implantar y dar seguimiento a toda la estrategia y reporta a la dirección general o a la presidencia de la organización.

### **2.3.3 La planificación estratégica y la educación**



Gráfico 9 Planificación Estratégica Educativa, ARANDA ARANDA, Alcides (2007)

En las últimas décadas la educación ecuatoriana, ha experimentado profundos cambios y transformaciones que se evidencian en crecimiento y alta variabilidad de las ofertas académicas, con un fuerte incremento del sector privado, esta realidad ha impactado enormemente en las instituciones educativas, configurando un escenario que requiere cada vez más, de todo un proceso de planificación estratégica como una forma de redimensionar su quehacer institucional.

En esta realidad educativa nacional emerge la importancia de que los gestores de la educación, piensen y actúen estratégicamente en los escenarios presentes y futuros, en los avances científicos- tecnológicos, en el desempeño social de las instituciones educativas, que propicie condiciones para el cumplimiento de su misión y así contribuir al desarrollo local y nacional.

En este contexto la planificación estratégica es un puente que permite relacionar la realidad actual con el futuro deseado, logrando establecer su visión a largo plazo, la misión, es decir, las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de las fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas de la institución educativa, con la finalidad de evaluar la situación y plantear estrategias para asegurar el futuro.

Según ARANDA ARANDA, Alcides (2007): La planificación estratégica es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus objetivos, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro. El propósito es el de concebir a la institución, no como un ente cerrado aislado sino como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio.

### 2.3.4 El Nuevo Bachillerato Ecuatoriano

El **Nuevo Bachillerato Ecuatoriano** parte de la concepción que se encuentra en la nueva Constitución y que se refiere al Buen Vivir y que establece que el Estado ejercerá la rectoría del Sistema Educativo Nacional y que formulará las políticas de educación y además regulará y controlará las actividades relacionadas con la educación.

El **Nuevo Bachillerato Ecuatoriano** comprende tres años de educación obligatoria a continuación de la educación general básica. Tiene como propósito brindar a los estudiantes una formación general y una preparación interdisciplinaria que las guíe para la elaboración de proyectos de vida y para integrarse a la sociedad como seres humanos responsables, críticos y solidarios.

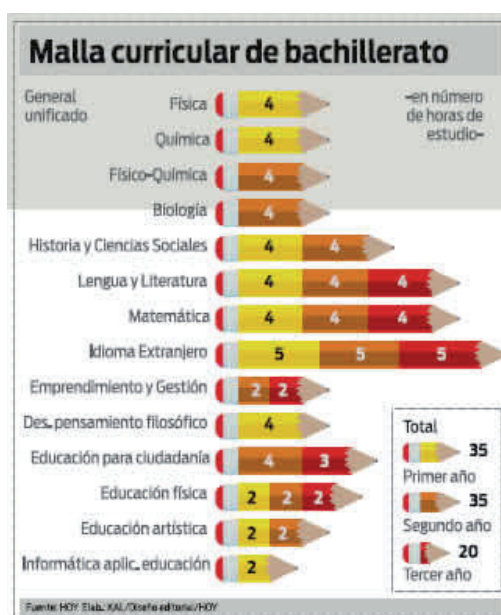
Los estudiantes de bachillerato cursarán un tronco común de asignaturas generales y podrán optar por una de las siguientes opciones:

**Bachillerato en Ciencias:** Además de las asignaturas del tronco común ofrecerá una formación complementaria en áreas científico-humanísticas; y,

**Bachillerato Técnico:** Además de las asignaturas del tronco común, ofrecerá una formación complementaria en áreas técnicas, artesanales, deportivas o artísticas que permitan a los estudiantes ingresar al mercado laboral e iniciar actividades de emprendimiento social o económico.

Un estudiante podrá cambiar su opción de estudios del Bachillerato Técnico al Bachillerato en Ciencias una vez finalizado el primero o segundo años, previa solicitud suscrita por el estudiante y su representante legal. En el caso inverso, además deberá cumplir con los requisitos establecidos por cada plantel educativo.

#### Malla Curricular



El número de horas por asignatura que define el Ministerio de Educación es lo que se considera técnicamente adecuado para cumplir con los estándares de aprendizaje de cada una de las asignaturas en los respectivos años.



La malla curricular propuesta en el Nuevo Bachillerato Ecuatoriano puede ser ajustada según las especificaciones de cada institución educativa, siempre que las mismas sean aprobadas por la Autoridad Educativa Nacional.

Las instituciones que ofrezcan Bachilleratos Internacionales, con parámetros y estándares internacionales, deberán enviar sus PEI a la Autoridad Educativa Nacional para su aprobación.

El Bachillerato busca dar a todos los estudiantes del país la misma formación básica común que los ponga en igualdad de condiciones frente a las decisiones que puedan tomar en su vida posterior a los estudios.

### **Nuevo Bachillerato Ecuatoriano (NBE)**

En cumplimiento de la sexta transitoria de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), el Ministerio de Educación ha dispuesto la aplicación progresiva del **Nuevo Bachillerato del Ecuador** (NBE) para todos los establecimientos educativos con régimen de Sierra, a partir del año lectivo 2011-2012; y para el régimen Costa a partir del mes de abril del año 2012, para el año lectivo 2012-2013.

Disponible en [www.educacion.gob.ec/index.php/bachillerato-eb](http://www.educacion.gob.ec/index.php/bachillerato-eb). [Consulta 05-09-2011]

---

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

Los participantes que intervienen en este proceso investigativo son el personal directivo, personal docente, discente, administrativo y padres de familia del colegio objeto de investigación. Actualmente el colegio Jaime Roldós Aguilera (Unidad Educativa Calazans) sección nocturna cuenta con personal docente, administrativo y de apoyo. El número de alumnos matriculados en el periodo octubre 2010–2011 es de **658** estudiantes.

A continuación detalles de cuales fueron los principales participantes que intervinieron en este trabajo de grado:

##### a. El Director/Rector

El director del centro educativo, es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo.

De un total de 126 personas que laboran en la Unidad Educativa en la sección nocturna del colegio Jaime Roldós Aguilera se ha seleccionado una muestra de **17** personas entre directivos principales, directores de área y organismos principales.

**Tabla 1 Personal directivo y jefes departamentales de área del Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por género**

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	9	53%
femenino	8	47%
Total	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Secretaría del colegio Jaime Roldós Aguilera

Elaborado : Gladis Guarnizo

En la siguiente tabla se puede apreciar que un porcentaje mayor pertenece al género masculino si embargo no tan lejos esta el género femenino lo que es muy importante en toda institución mantener la equidad de género.

**Tabla 2 Personal directivo y organismos principales del Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 30 a 35 años	8	2%
De 36-45 años	6	50%
De 46 en adelante	3	48%
Total	<b>17</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nómina de la Secretaría del colegio Jaime Roldós Aguilera

Elaborado: Gladis Guarnizo

En la tabla que se representa podemos observar que la mitad del personal directivo y directivos de área tienen una edad que oscila entre los 36 a 45 años de edad y que el bajo porcentaje de directivos tienen una edad adecuada.

#### **b. El docente**

Es el educador que realiza su trabajo en contacto directo con los educandos, y en coordinación estrecha con sus colegas; participa del planeamiento del trabajo educativo, diseña y concreta las situaciones de aprendizaje, materiales e instrumentos de evaluación.

Según fuente de información primaria en el colegio nocturno trabajan alrededor de **29** docentes educativos para lo cual seleccioné un total de **20** docentes que laboran específicamente en la especialidad de Estudios Sociales.

**Tabla 3 Personal docente que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera clasificado por sexo**

<b>Genero</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	12	60%
femenino	8	40%
total	<b>20</b>	100%

Fuente: Nómina de Secretaría del colegio Jaime Roldós Aguilera

Elaborado: Gladis Guarnizo

En cuanto al personal que labora en esta prestigioso colegio podemos ver que el más de la mitad de docentes corresponden al género masculino y la diferencia del su total corresponde al género femenino.

**Tabla 4 Docentes del colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad**

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
30 a 35	6	30%
36 a 45	8	40%
46 a 55	4	20%
55 en adelante	2	10%
Total	<b>20</b>	100%

Fuente: Nómina de personal de Secretaría

Elaborado: Gladis Guarnizo

En la tabla podemos observar que la edad del personal docente oscila entre 35 y 45 años de edad esto corresponde a una edad madura para impartir su cátedra, sin embargo el 30% del personal le corresponde al personal joven .

**c. El alumno:**

Está constituido por los estudiantes, cuyo universo es altamente heterogéneo. De una población de **658** alumnos matriculados para el periodo 2010-2011 que estudian en el colegio "**Jaime Roldós Aguilera**" sección nocturna se eligió una muestra de **25 estudiantes** los mismos que pertenecen al **segundo año de bachillerato de la especialidad de sociales paralelo único "A"**.

Se trata de un grupo inquieto, dinámico muy dedicado a los estudios, pero a la vez manifiestan rasgos propios de adolescentes: buscadores de la verdad, alegres con un fuerte sentimientos de solidaridad.

**Tabla 5 Población estudiantil por sexo del Colegio Jaime Roldós Aguilera**

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	12	48%
femenino	13	52%
total	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Secretaría del colegio

Elaborado: Gladis Guarnizo

La tabla nos muestra que el genero femenino supera al general masculino del paralelo que elegí para aplicar las encuestas es un grupo inquieto característico de los jóvenes de su edad.

**Tabla 6 Distribución de estudiantes por año y especialidad de Colegio Jaime Roldós Aguilera**

Debo mencionar que en la Escuela y los Colegios de la Unidad se incluye toda la enseñanza general Básica.

8. avo		9. no		10.mo	
A	45	A	30	A	36
B	44	B	31	B	37
C	45	C	34		
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>TOTAL</b>	<b>73</b>
<b>1° Bachillerato</b>		<b>2° Bachillerato</b>		<b>3° Bachillerato</b>	
A	49	A (paralelo único)	30	Sociales	50
B	51			Químico biológicas	68
C	50			Comercialización y Marketing	58
<b>TOTAL</b>	<b>150</b>	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>		<b>176</b>

Fuente: Secretaría del Colegio Jaime Roldós Aguilera

Elaborado: Gladis Guarnizo

#### d. Personal administrativo y de servicios.

Esta conformado por la siguiente estructura:

- Secretaría
- Colecturía
- Servicios Generales de Apoyo
- Comité Central de Padres de Familia
- Gobierno Estudiantil

Esto nos da un total de dando un total de **15 personas** que colaboran con el colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna que forma parte de la Unidad Educativa Calasanz

**Tabla 7 Personal administrativo y servicios que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por género**

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	73%
femenino	4	27%
total	<b>15</b>	100%

Fuente: Nómina de Secretaría del colegio

Elaborado por: Gladis Guarnizo

Como podemos ver la tabla 8 nos muestra el mas del la mitad de personal administrativo es de género masculino razón muy significativa para realizar la labor administrativa y el porcentaje restante le corresponde al género femenino.

**Tabla 8 Personal administrativo y servicios que labora en el Colegio Jaime Roldós Aguilera, clasificación por edad**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
25 a 35	7	46,5%
36 a 45	7	46,5%
46 en adelante	1	7%
Total	<b>15</b>	100%

Fuente: Nómina de personal de Secretaría

Elaborado: Gladis Guarnizo

#### e. Los padres de familia

El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están supeditados, por las normas, el estilo de política de administración que establezca el consejo directivo y la institución educativa.

---

Se eligió un número de **15** padres de familia con la finalidad de preguntarles sobre el tema que interesa sobre el liderazgo y valores que se imparte en el colegio nocturno “Jaime Roldós Aguilera”.

Las personas fueron elegidas aleatoriamente con la finalidad que puedan dar un pequeño criterio sobre el liderazgo y valores que se imparte en el colegio.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

En la presente investigación se trabajó con los siguientes objetivos:

#### **Objetivo General**

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio Jaime Roldós Aguilera que funciona en la sección nocturna de la Unidad Educativa Calazans de la ciudad de Loja.

#### **Objetivos Específicos**

Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.

Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.

Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la instituciones educativas.

Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.

Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos pueden utilizar para reducir las dificultades.

#### **INSTRUMENTOS: Finalidad y diseño**

Entre los instrumentos utilizados para recopilar la información están las encuestas, observación directa y entrevistas dirigidas a los directivos, así como al personal docente, administrativo, estudiantes, y padres de familia que labora en el Institución.

- A. Diagnóstico:** Una vez elegido el lugar en dónde se desarrollará el trabajo, para lo cual preparé un listado de posibles situaciones que necesitaba identificar, elegí indagar sobre uno de estos aspectos: sobre cuáles son los instrumentos de gestión educativa que la institución utiliza, para evidenciar la gestión y el liderazgo en valores, calidad de la enseñanza, calidad de los aprendizajes, participación y convivencia escolar; para ello, realicé por lo
-

---

menos unas tres visitas de observación, algunas entrevistas a estudiantes, profesores y padres de familia, en la institución educativa Jaime Roldós Aguilera. Este diagnóstico se lo realice utilizando la matriz FODA. La matriz que ayudo a detectar cuales son la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la institución a nivel interno así como externo.

## A. FICHA DE OBSERVACIÓN

Se aplicó un registro de observación directa en las diferentes áreas que conforman el colegio Jaime Roldós Aguilera, con el propósito de identificar el funcionamiento, el medio en el cual labora y el servicio que ofrece cada dependencia.

Esta técnica me sirvió para aplicar la observación participante durante el desarrollo del trabajo investigativo y la institución que seleccione, como investigadora permitió convivir con los actores que intervinieron como fuentes de información, y permitiéndome además nutrir mi conocimiento experimental.

Para cada observación se utilizó una cámara de fotos, un registro o ficha de observación y entrevista, esto permitió analizar los resultados de la observación–entrevista e identificar las dificultades o problemas que se encuentran en la comunidad educativa en cuanto a la convivencia escolar.

## B. ENTREVISTA

### Entrevista a directivos de la institución educativa

Esta técnica se aplicó con el propósito de poder obtener una información y poder determinar de forma diagnóstica, orientadora e investigadora, la información proporcionada para fundamentar el informe en la tesis. La entrevista realizada a los **directivos** fue la primera puerta que dio el inicio a tener un contacto con la fuente de información primaria para poder hacer realidad la investigación de mi trabajo con la finalidad de reforzar los resultados en la encuesta la entrevista constó de 8 preguntas.

## C. ENCUESTA

Encuesta a directivos, directores de área:

Siendo una de la técnicas más utilizadas se apoyó en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas con la finalidad de obtener respuestas precisas que permitieron una rápida interpretación de la información recopilada.

La encuesta estructurada y focalizada se realizo a los siguientes representante se la institución a los **directivos, directores de área**. Está información permitió conocer de primera mano los factores que determinan la Gestión, liderazgo y valores que se proyecta en la colegio Jaime Roldós Aguilera.

---

---

### **Encuesta aplicada al cuerpo docente:**

Después de una breve presentación y entrevista los profesionales que laboran como docentes del 2 año de la especialidad en Sociales, en la institución procedí a entregar una encuestas con la finalidad de reforzar los resultados y llegar al objetivo propuesto al inicio del trabajo investigativo.

La encuesta es un Inventario de Situaciones de Enseñanza ( I S E ) consta de 17 declaraciones que hacen referencia a los aspectos de la actividad del profesor, solicitándoles que respondan de acuerdo a su experiencia profesional. Cada declaración tiene 3 posibles respuestas: Siempre, A veces, Nunca.

### **Encuesta a los y las estudiantes:**

Se aplico este cuestionario a los 20 estudiantes que se encuentran matriculados en el 2do año de bachillerato de la institución educativa Jaime Roldós Aguilera.

Este instrumento está conformado por 14 ítems que evalúa la percepción sobre el ambiente real el clima escolar que existe en el establecimiento. Cada declaración tiene 3 posibles respuestas: Siempre, A veces, Nunca.

Esta encuesta esta focalizada en base los objetivos de investigación propuesta. Dentro del proceso investigativo, las respuestas son básicas pues ellas no indicarán se llega al alcanzar los objetivos de propuesta.

### **Encuesta a los padres de familia:**

Esta encuesta se aplico con la finalidad de conocer cuál es el criterio y el nivel de educación que reciben sus hijos en relación a la gerencia y valores que tienen tanto los directivos, los docentes así como el área de administración que tienen con respecto a la institución donde estudian sus representados.

## **3.3 Método y procedimiento**

El tipo de investigación que utilice en el presente trabajo de investigación es de carácter descriptivo, que consistió en conocer de cerca las situaciones, costumbres y actitudes más importantes a través de una descripción exacta de las actividades, objetos, procesos de los integrantes del colegio. Esto me permitió recoger los datos sobre la base de una teoría, exponer y resumir la información cuidadosamente para luego analizarla minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a mi conocimiento.

En el informe de mi investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población o universo que constituye una totalidad.

---



---

## Métodos

Los métodos más importantes que se utilizaron en el presente trabajo investigativo son:

**El método inductivo-deductivo** que parte de un marco general de referencia y se va hacia un caso en particular. En la inducción se trata de generalizar el conocimiento obtenido en una ocasión semejante que pueden presentarse en el futuro.

**El método analítico-sintético** que me permitió descubrir las distintas áreas de como esta conformada la institución educativa para conocer más de cerca las causas y los efectos encontrados en dicha investigación.

El método sintético que me permite integrar los elementos para una comprensión total de la esencia de lo que ya se conoce en todas áreas investigadas.

### Procedimiento:

1. Visita y reconocimiento del lugar colegio Jaime Roldós Aguilera (Unidad Educativa Calasanz )
  2. Entrevista con el directivo de la Institución
  3. Investigación bibliográfica. La selección de documentos bibliográficos de fuente de información secundaria sirvió para ayudar a profundizar la parte teórica que permitió dar las ideas iniciales sobre la realidad que busque comprender. Se analizó toda la información de los instrumentos con los que cuenta la institución educativa tales es el caso de plan estratégico institucional el código de convivencia entre otros documentos que obtuve en la biblioteca, secretaria, y la pastoral del colegio; todos estos documento fueron fuentes de información primordial para la elaboración de la propuesta.
  4. Entrevista y aplicación de encuestas tanto a los directivos, administrativo, estudiantes y padres de familia que pertenecen a la institución educativa.
  5. Interpretación y análisis de datos
  6. Presentación de resultados de encuestas y entrevistas
  7. Propuesta de la elaboración del manual para el colegio Jaime Roldós Aguilera el mismo que ayudará a delimitar las funciones que debe realizar cada uno de los integrantes del colegio.
-

---

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa.

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

##### 4.1.1.1 El manual de organización

El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal de la Secretaría de Administración en la ejecución de las labores asignadas a cada área administrativa; asimismo, delimitar responsabilidades, evitar duplicidades e identificar omisiones; además, sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos institucionales, así como medio de orientación e información al público en general.

El Manual de Organización contiene información relativa a los antecedentes de la institución, su base legal, misión, visión, atribuciones y organigramas, así como las funciones de los órganos administrativos y un glosario de términos técnicos-administrativos para facilitar su comprensión.

El colegio Jaime Roldós Aguilera actualmente **no** cuenta con un manual de organización, el mismo que debe ser estructurado acorde a las necesidades y requerimientos de la institución educativa. Esto facilitaría a los funcionarios tanto docentes como administrativos conocer las funciones que cada uno de los miembros de la institución deber desempeñar si hace uso del Manual de Funciones Generales ya que dentro de lo requerimiento del la Ley de Educación se estipula la necesidad de un manual de funciones para que limite la correcta funcionalidad de la institución a nivel administrativo como docente.

Si consideramos que el manual de organización es un documento indispensable de control administrativo que tiene como propósito orientar al personal que forma parte de una organización en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo, de igual manera delimita responsabilidades, evita la duplicación de funciones e identifica omisiones; además sirve como instrumento de apoyo para el control, evaluación y seguimiento de los objetivos que persigue la institución educativa.

De igual manera debo mencionar que sirve como medio de orientación e información al público en general.

Es indispensable que se elabora un Manual Organizacional propio para el colegio, de esta forma se logrará elevar más la calidad tanto de los procesos administrativos y educativos en la institución que es objeto de investigación.

##### 4.1.1.2 El código de Ética

El código de ética es un documento formal que se caracteriza por detallar comportamientos que constituyen deberes éticos que han de ser cumplidos por

---

---

los miembros de la institución educativa para respetar derechos de terceros o bien actuaciones que han de ser evitadas así como la forma de resolver determinados conflictos éticos que se puedan presentar.

Código de Ética de trabajo, que define como aquellas reglas universalmente aceptadas, que orientan la moralidad de su ejercicio.

Un buen profesional lo será en la medida en que ejerza tu trabajo siguiendo la lógica de ambas dimensiones, la científico- técnica y la ética.

El trabajo es una acción humana, y esta es indivisible, si bien sus dimensiones técnica y ética pueden distinguirse en el plano teórico, resultan indisociables en el plano práctico

La ética o lo que es lo mismo, la posibilidad de desarrollo humano, es lo propio de aquellos seres que poseen entendimiento y voluntad libre. Precisamente por este motivo, trabajo profesional se convierte en ocasión de desarrollo humano en la medida en que él se pone en juego la libertad. De no ser así el trabajo dejaría de ser humano para convertirse en maquinal.

La institución educativa actualmente si cuenta con un Código de Convivencia el mismo que según nos supo manifestar el encargado de la Pastoral del colegio Jaime Roldós, este es un Código de Convivencia que suple al Código de Ética este Código fue diseñado, revisado y actualizado teniendo en cuenta la normatividad legal vigente y rige a partir de la fecha de su expedición 1º de octubre del 2009, para todos los adultos vinculados contractualmente o mediante su simple presencia o relación incidental con los Colegios Calasanz y en general con las obras dirigidas por la Orden Religiosa de la Escuelas Pías-Padres Escolapios. Así las cosas, los padres de familia, representantes, exalumnos y los miembros de la Orden Religiosa de las Escuelas Pías, deben cumplirlo también y velar para que se lleven a efecto las disposiciones en él contenidas.

El Código de Convivencia fue aprobado en sesión el 06 de noviembre del 2009 por el Consejo Directivo de la Unidad Educativa Calasanz.

En la actualidad la labor del Código de convivencia es un texto conformado por 10 títulos éste Código de Convivencia pretende:

- a. Definir líneas de procedimiento de la Institución respecto de los integrantes de Comunidad Educativa, estando en concordancia con las normativas legales vigentes.
  - b. Contribuir al desarrollo integral de la personalidad de todos los integrantes de la Comunidad Educativa dentro de un ambiente de valores cristianos y de convivencia armónica en el respeto por sí mismo y por los demás; con el fin de establecer compromisos que conduzcan a la transformación del entorno social.
  - c. Garantizar los derechos de todos los miembros de la Comunidad Educativa e informar sobre los deberes y responsabilidades al ser parte de ella.
-

- d. Propiciar el descubrimiento y desarrollo de aptitudes y capacidades personales estimulando el cultivo y vivencia de valores cristianos, sociales políticos, culturales, económicos y deportivos.
- e. Potenciar relaciones cada vez más sinceras respetuosas y solidarias con los compañeros y demás miembros de la Comunidad Educativa.
- f. Tomar decisiones acertadas en las circunstancias que así requieran, aplicando los correctivos pertinentes.
- g. Inculcar la utilización adecuada y responsable de todos los recursos físicos, muebles e inmuebles, didácticos y materiales de la Institución y del medio.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico**

El plan estratégico es un documento institucional elaborado bajo un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

El colegio investigado actualmente si cuenta con un documento llamado Plan Estratégico de Desarrollo el mismo que corresponde al quinquenio 2001-2006. El mismo tiene como objetivo lograr que los directivos, docentes y estudiantes se sientan comprometidos con la educación según el carisma calasancio, con su crecimiento personal, profesional, y con el progreso social, la justicia y la paz de la comunidad en la cual deben desenvolverse como ciudadanos y cristianos, a fin de alcanzar la excelencia académica y administrativa de la institución.

#### **4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)**

El Plan operativo anual (POA) es un documento que describe en detalle las acciones específicas a ejecutarse en un tiempo determinado, designando responsabilidades del cumplimiento de los objetivos estratégicos previsto en el estándar de gestión.

El Plan Operativo Anual es una herramienta de gestión

Al equipo de seguimiento regional y nacional el POA le permite:

- Conocer la planificación de las tareas de la red para el año y por tanto los flujos de caja.
  - Realizar un plan de seguimiento anual pertinente a las necesidades de la red.
  - Evaluar el nivel de avance de los proyectos en relación a lo presupuestado por este.
-

El POA a las redes les permite:

- ◀ Planificar las actividades para el año.
- ◀ Verificar el avance de la ejecución del proyecto en relación a lo presupuestado.

Los objetivos del POA son:

- **Uniformar** la conceptualización y presentación de los programas de trabajo, permitiendo realizar estudios comparativos entre las actividades que realizan las diferentes unidades administrativas.
- **Evaluar** los beneficios y los costos de cada programa, permitiendo con ello fijar prioridades de acción.
- **Estudiar** el grado de compatibilidad y consistencia interna de cada programa, a través de la relación de las metas cualitativas y cuantitativas con el resultado final de las tareas realizadas. ¿Qué es el presupuesto por programas?
- **Establecer coeficientes de rendimiento** de los recursos para medir la eficiencia con que se utilizan y determinar la consistencia entre las metas y los medios empleados para lograrlas.

El POA debe realizarse de manera participativa con todas las instituciones que conforman la red.

Si las instituciones no conocen el POA no podrán comprometerse en las acciones que este los involucra.

El POA es un instrumento que se realiza anualmente y se presenta al Equipo Técnico Regional de Seguimiento (ETRS).

El colegio objeto de investigación **no** cuenta con el plan operativo anual ya que no fue posible verlo que había o no pues la directora académica nos menciono que este se encontraba en la biblioteca de la institución sin embargo no fue posible que nos faciliten el mismo.

#### 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Los autores (Antunez y otros, 2001, p20) expresan que el proyecto educativo institucional “Es un instrumento que recoge o comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar”. Para aclarar la definición, también se incluye una breve explicación de las ideas importantes del concepto, en síntesis tenemos:

Es una propuesta por la anticipación de la acción de visión prospectiva. El proyecto educativo institucional no únicamente describe las características actuales de un centro, sino que incluye lo que el centro intenta desarrollar a futuro y formula como propósitos.

---

Es una propuesta integral, se explica porque debe incluir todos los ámbitos de gestión o áreas de actividad del centro educativo. Entre los aspectos que se deben incluir constan: las características de dirección, organización, gestión de los servicios escolares, la gestión de la enseñanza – aprendizaje, las formas de convivencia y participación interna y las relaciones externas con el entorno y con otras instituciones.

El PEI busca “dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa”, esto se explica porque es el instrumento en donde se describen las acciones a emprender, determina las orientaciones generales desde un sentido de uniformidad para agrupar las acciones de los diferentes estamentos del centro educativo.

El colegio Jaime Roldós Aguilera cuenta con un Plan Estratégico de Desarrollo Quinquenio 2001-2006. El mismo que se encuentra desactualizado hasta la presente fecha este documento; dada la relevancia del documento debe ser realizado o actualizado cada 5 años sin embargo la vicerrectora manifestó que ella esta estructurando un nuevo Plan Estratégico para presentar a la institución educativa pero tiene que espera a que haya los nuevos lineamiento del Plan Estratégico Institucional que dará el Ministerio de Educación en su nueva reforma.

Debido a la relevancia que tiene un Plan Estratégico Institucional debo manifestar que el mismo debe ser actualizado a la brevedad posible ya que el contar con un documento principal en el que se detalla todas las actividades educativas que se realiza en el transcurso de los periodos estudiantiles del colegio. La falta del mismo o su desactualización puede ocasionar que el personal no se alinea con los objetivos que tiene la institución en el transcurso del tiempo.

#### **4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.**

El Reglamento interno institucional es un documento orientador que contiene las obligaciones deberes y derechos de sus miembros quienes integran una institución educativa. Como tal es en el cual se extrae las diversas normas legales sobre la materia.

- El reglamento interno responde a propósitos institucionales
- Asegura la interrelación de todos sus componentes organizacionales

#### **Características**

- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
  - Articula coherentemente las disposiciones generales de macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa.
  - Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.
-

## Beneficios

- ❖ Permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos.
- ❖ Permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad
- ❖ Mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos

En cuanto a este instrumento el encargado de la Pastoral de la institución no supo manifestar que el código de convivencia se encontraba especificado las normas y reglamentos que rige la institución.

Además hay que señalar que la institución cuenta con un CERTIFICADO ISO 9001 el mismo que certifica la gestión de la Unidad Educativa Calasanz ha sido evaluada y aprobado con respecto a los requisitos especificados en ISO 9001: 2000.

Los miembros de la institución desarrollan su capacidad de liderazgo para alcanzar un ambiente favorable al proceso de formación e instrucción.

Este certificado es aplicable a las siguientes actividades: servicio educativo desde octavo año de básica hasta tercer año de bachillerato en los colegios Santiago Fernández García, Jaime Roldós Aguilera y educación Básica en la Escuela del Instituto Superior Pedagógico “Ciudad de Loja.

### **4.1.2. La estructura organizativa del Colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna de la ciudad de Loja .**

#### **4.1.2.1. Misión y visión.**

#### **VISIÓN**

“Con el ánimo de que la educación sea un bien para nuestros alumnos y alumnas se promoverá la innovación pedagógica y la investigación para lograr la excelencia académica, brindando una educación acorde con el avance científico tecnológico y con las exigencias del entorno. Buscará la formación de una persona autónoma, crítica, reflexiva, propositiva y creativa, cuya vivencia demostrará coherencia con los valores humanos y cristianos de la solidaridad, dignidad, justicia y paz”

#### **MISIÓN**

Educar a niños y jóvenes, preferentemente los más pobres, en piedad y letras.

#### **LEMA**

Educar en Piedad y Letras para la Felicidad que articula fe, vida y cultura. **VALORES INSTITUCIONALES DE LA ORDEN RELIGIOSA DE LAS ESCUELAS PÍAS**

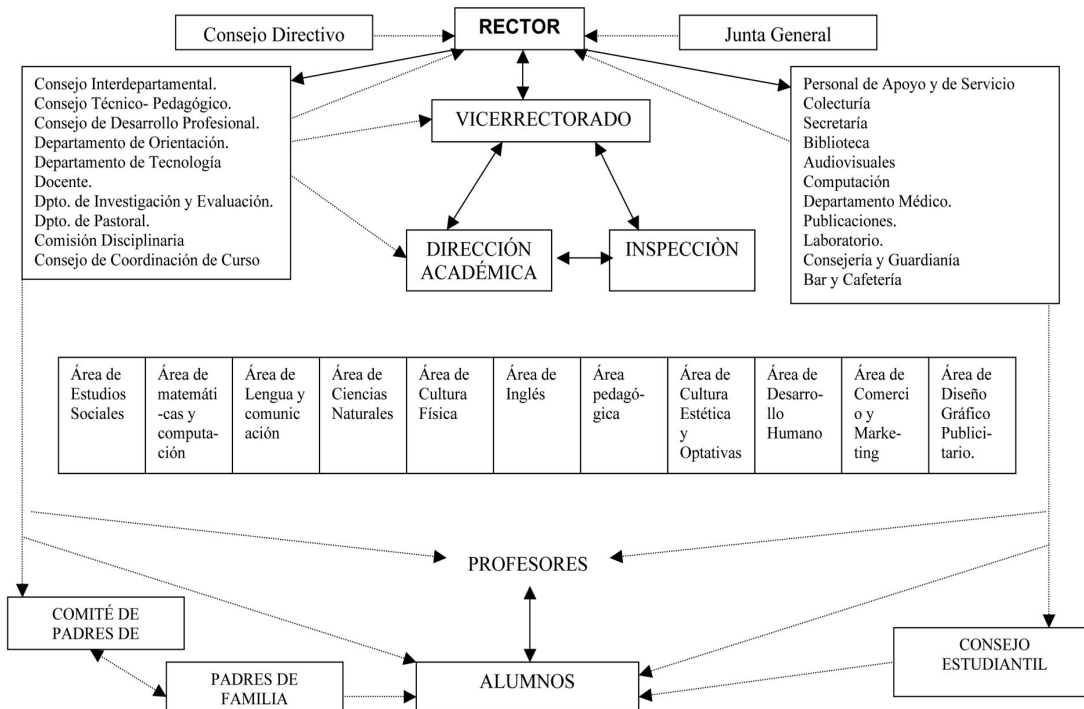
- Preferencia por el niño y el joven, especialmente pobres.

- Descubrimiento de la eterna inclinación para que siguiéndola nuestros alumnos sirvan a Dios y al prójimo.
  - Escuela abierta para todos sin discriminación racial, religiosa y política.
  - Educación democrática y participativa.
  - Escuela de la Iglesia donde se posibilita la vivencia y celebración del mensaje cristiano.
  - Educación personalizante y liberadora que promueve a nuestros alumnos/as hacia la plenitud del ser.
  - El alumno/a es dentro de la tarea educativa sujeto y protagonista de su propia formación y miembro activo de la comunidad educativa.
  - El maestro y la maestra como “Cooperadores de la verdad” van más allá de la simple transmisión de conocimientos.
  - La familia es primordial en la adquisición de actitudes y valores desde los primeros años de la vida del hijo/a por ello pedimos corresponsabilidad con los objetivos y criterios educativos del Centro.
  - Concepto cristiano de la persona.
  - Participación en la misión evangelizadora de la Iglesia.
  - Educación personal según el género.
  - Compromiso con la sociedad.
-



#### 4.1.2.2. El Organigrama del Colegio Jaime Roldós Aguilera

##### **ORGANIGRAMA DEL COLEGIO JAIME ROLDÓS AGUILERA "**



Fuente: Vicerrectorado del Colegio Jaime Roldós Aguilera 2011

#### 4.1.2.3. Matriz 1 Funciones por áreas y departamentos.

El diseño organizacional de la Unidad Educativa es indispensable en virtud de la complejidad esta institución y de la necesidad de coordinar las acciones de todos los docentes y secciones que la constituyen, conformando así un solo cuerpo que actúa bajo los lineamientos calasancios y un modelo pedagógico único.

FUNCIONES POR ÁREAS, DEPARTAMENTOS Y COMISIONES	
DEPENDENCIA	FUNCIONES DE LAS AUTORIDADES
a. <b>RECTOR</b>	– El Rector es la primera autoridad y el representante oficial del colegio; es nombrado por el Ministro y pertenece a la Orden de las Escuelas Pías o alguien propuesto por ellas mismas acogándose al Acuerdo Ministerial No. 0096-09-19 de marzo del 2009
b. <b>VICERRECTOR/A</b>	– El Vicerrectorado del colegio es la segunda autoridad del establecimiento, propuesta por el Rector de la Unidad Educativa; es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación.

c. <b>DIRECTORIA ACADÉMICO/A</b>	– Del colegio constituye la tercera autoridad del establecimiento, propuesto por el Rector de la Unidad Educativa Calazans, es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación.
d. <b>INSPECTOR/A</b>	– Constituye la cuarta autoridad del establecimiento educativo, propuesto por el Rector del Colegio es de libre nombramiento y remoción por parte del Ministerio de Educación y de la comunidad escolar; constituyese en el Jefe de Personal por lo tanto es el responsable del control de los recursos humanos.
<b>FUNCIONES DE LOS ORGANISMOS PRINCIPALES</b>	
a. <b>CONSEJO DIRECTIVO</b>	<p>Se encuentra constituido por</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El rector, quien lo preside y convoca ordinariamente los días establecidos en el cronograma de la actividades y extraordinariamente cuando lo considere conveniente.</li> <li>– El vicerrector/a</li> <li>– Tres vocales principales elegidos por la junta general y 3 vocales suplentes. (1º vocal principal y suplante es designado directamente por la comunidad escolar).</li> <li>– Presidente del Comité Central de Padres de Familia.</li> <li>– Presidente del Consejo Estudiantil.</li> </ul>
b. <b>CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO</b>	<p>Esta integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rector del Colegio, quien lo preside y convoca ordinariamente en los días establecidos en el cronograma del plantel extraordinariamente cuando lo considere conveniente.</li> <li>– Vicerrector/a</li> <li>– Directores/as Académicos de Sección</li> <li>– Coordinadores de Área Académicas</li> <li>– Actuará como secretaria la titular del plantel.</li> </ul>

<p>c. <b>JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS</b></p>	<p>Esta integrado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rector, quien la presidirá, vicerrectora, Directores Académicos de Sección, Inspector General y Profesores que se hallaren laborando en el plantel. Actuará como secretaria la titular del plantel.</li> <li>– Se reunirá, en forma ordinaria al inicio y la finalización del año lectivo.</li> </ul>
<p>d. <b>JUNTA DE PROFESORES DE CURSO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estará presidida por el Rector, se integrará con todos los docentes que laboran en el plantel, el inspector y representante del Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil, y el alumno/a presidente/a del curso. Actuará como secretaria la titular del plantel.</li> <li>– Se reunirá ordinariamente, después de los exámenes de cada trimestre y para decidir la promoción de los estudiantes; y, en forma extraordinaria cuando lo convoque el rector, vicerrectora, Director Académico o profesor coordinador de curso.</li> </ul>
<p>e.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Esta integrada por todos los coordinadores de área, designados por el rector; la presidirá la vicerrectora.</li> <li>– Se reunirá ordinariamente, una vez por mes; y extraordinariamente, cuando fuere menester.</li> <li>– Las áreas que se establecen en la institución son:</li> <li>– Sección Infantil, Lenguaje y Comunicación, Ciencias Exactas, Estudios Sociales, Ciencias Naturales, Inglés, Técnicas, Cultura Física, Estética y Optativas; y Desarrollo Humano-Cristiano.</li> </ul>
<p>f. <b>JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es integrada por los docentes de las asignaturas correspondientes a un área académica.</li> </ul>
<p>g. <b>PROFESORES COORDINADORES DE CURSO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Los profesores coordinadores de curso serán designados, al inicio del año escolar por el rector del plantel y durarán en sus funciones hasta el inicio del próximo año lectivo.</li> </ul>
<p>h. <b>CONSEJO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Es un organismo técnico asesor encargado de impulsar y dinamizar la orientación educativa y los servicios destinados al bienestar estudiantil, en el establecimiento.</li> </ul>
<p>i. <b>DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estará integrado por: el jefe de DOBE, los Psico-orientadores, el médico, trabajadora social, odontóloga y otros profesionales necesarios, que trabajan en cada una de las secciones.</li> </ul>

<b>j. SECRETARÍA</b>	– El personal de secretaría es responsable de la integridad, inviolabilidad, reserva y buen manejo de los libros, registros y documentos a su cargo.
<b>k. COLECTURÍA</b>	– El titular de colectaría será un profesional del ramo contable caucionado, de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos pertinentes, a cuyo cargo, estarán los fondos y bienes del establecimiento.
<b>I. SERVICIOS GENERALES</b>	– La Unidad Educativa pone al servicio del personal administrativo, docente, de apoyo, estudiantes, padres de familia y comunidad general los siguientes servicios generales: biblioteca, laboratorios, capilla, canchas , cafetería, salas de computación, sala de teatro, museos y otros más.
<b>II. COMITÉ CENTRAL DE PADRES DE FAMILIA</b>	– Es un órgano de participación de los padres de familia del colegio Jaime Roldós Aguilera, destinado a asegurar su continua participación en el proceso educativo y elevar los resultados de calidad de servicio.

Fuente: Código de Convivencia del Colegio Jaime Roldós Aguilera 2009

Elaborado: Gladis Guarnizo

---

#### 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.

Entendemos por convivencia escolar la interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de alumnos y alumnas. Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción.

La educación es el proceso permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar sus desarrollos morales, intelectuales, artísticos, espirituales y físicos, mediante la transmisión y cultivo de valores, conocimientos y destrezas, enmarcados **en nuestra identidad nacional, capacitándolas para convivir y participar en forma responsable y activa en la comunidad.**

En cuanto al presente tema el colegio Jaime Roldós Aguilera los integrantes de la institución han logrado establecer mecanismos de comunicación con excelente calidad, y conformar equipos de trabajo lo cual facilita la toma de decisiones en forma consensuada. Existiendo un ambiente de respeto, compromiso, libertad y responsabilidad, siempre en función de alcanzar la visión, misión, y objetivos institucionales.

La mayoría de los integrantes del colegio vivencian los procesos personales, académicos y administrativos, en calidad de líderes democráticos logrando una excelente organización, coordinación y comunicación. Esto favorecerá la existencia de un ambiente de trabajo, en el cual se manifiesta el respeto, la responsabilidad y la solidaridad, situación que impulsa el desarrollo sostenido y sustentable del colegio hacia la excelencia académica.

#### 4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.

El colegio Jaime Roldós Aguilera de la UEC es una institución en la cual logra el mejoramiento de la calidad de educación a través de la elaboración científica del currículum de la Unidad y su investigación y evaluación permanentes.

Cuenta con el perfil de egreso del estudiante con la finalidad de rediseñar la currícula de la institución evalúa los logros y propone alternativas para su mejoramiento. Brindando de esta forma a la comunidad bachilleratos alternativos que sean acordes con las necesidades sociohistóricas de la ciudad de Loja en el tercer milenio.

Adecua en forma permanente el currículo institucional, mediante la realización de innovaciones que permitan lograr aprendizajes significativos y elevar la calidad académica de los estudiantes quienes se forman en esta institución.

Unifica el modelo interdisciplinar en el proceso de enseñanza aprendizaje, mediante proyectos educativos de aula con el fin de lograr un perfil ideal.

---

---

Aprovecha el recurso humano con el que cuenta el colegio para la capacitación e innovación curricular.

#### **4.1.1.6. Dimensión organizativa operacional y valores.**

El diseño organizacional de colegio Jaime Roldós Aguilera es adecuado y posibilita ejecutar los procesos académicos y administrativos con altos niveles de calidad. Además existe un marco normativo adecuado que facilita la dirección coordinación y comunicación.

En la institución existe un ambiente de respeto, solidaridad, trabajo cooperativo, responsabilidad y libertad. También se han consolidado los equipos de trabajo, logrando superar el individualismo.

Todas las personas que ejercen funciones directivas, en los diferentes puestos de la estructura organizacional ejercen liderazgo democrático facilitando la organización, coordinación, y comunicación.

Además, esta situación mejora el ambiente de trabajo y canaliza adecuadamente los diferentes puntos de vista, expectativas y necesidades de los miembros de la institución.

El colegio cuenta con un proyecto de evaluación institucional que le permite reajustar permanentemente su accionar y adaptarse a las necesidades y exigencias de sus integrantes así como también a las del entorno.

#### **4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.**

El análisis de esta dimensión escolar permitirá el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos y las prácticas de docentes y directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

#### *ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS*

Las acciones dirigidas a la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo (calendario escolar y tiempo efectivo de enseñanza,). Además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a todos los integrantes del colegio, cumplimiento de la normatividad; así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

#### **4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.**

Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela. Mediante el análisis habrá que identificar el modo como el colectivo, directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la escuela,

---

---

principalmente en aquéllas que desde el hogar pudieran favorecer los aprendizajes de los estudiantes.

En el colegio Jaime Roldós Aguilera existe una tendida hacia el mejoramiento de la calidad de educación gracias a que directivos y docentes con vocación profesional, sentido de solidaridad social, entregan sus mejores esfuerzos en procura de brindar una educación acorde con las exigencias del grupo humano al cual sirve.

Los padres de familia pertenecientes al colegio toman conciencia de su responsabilidad como evangelizadores de los hijos y se encargan de enseñar a sus representados a vivir con el propio testimonio una vida fundada en el evangelio y a acoger el ideario Calazans y los valores que éste supone, como línea fundamental en la formación de los hijos. Además, colaboran con los hijos en la búsqueda de su propio equilibrio psicológicos, ofreciéndoles una real seguridad efectiva que les ayude a aceptarse a si mismos.

Ayudan a los hijos a descubrir su función dentro de la sociedad, enseñarles a ser críticos ante ella y apoyarlos en sus compromisos de solidaridad.

### **4.1.3 ANÁLISIS FODA**

#### **4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas**

Son aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa del proyecto de otros de igual clase.

##### **Debilidades**

Se las llama también puntos débiles. Son aquellos aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa y deben, por tanto, ser controladas y superadas.

Tanto las fortalezas como las debilidades se obtienen al realizar un diagnostico minucioso de la organización, en función al diagnostico institucional, realizado en los temas anteriores del presente trabajo se detallan las fortalezas y debilidades del Colegio Jaime Roldós Aguilera debo mencionar que son las mismas que se detallan en la Matriz FODA.

#### **4.1.3.2 Oportunidades y amenazas**

##### **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que, una vez identificadas, pueden ser aprovechadas.

Son eventos o circunstancias externas y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. La oportunidad aparece como el **momento o la ocasión propicia para hacer o aprovechar algo**.

---



## Amenazas

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

Son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

Una vez realizado el respectivo diagnóstico en el colegio Jaime Roldós Aguilera que funciona en la Unidad Educativa Calasanz se pudieron determinar las oportunidades y amenazas que giran entorno a la institución educativa, las mismas que las detalle en la matriz FODA descrita en el punto que sigue.

### 4.1.3.3 Matriz 2 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un CERTIFICADO ISO 9001 el mismo que certifica la gestión de la Unidad Educativa Calasanz ha sido evaluada y aprobado con respecto a los requisitos especificados en ISO 9001: 2000.</li> <li>• Los miembros de la institución desarrollan su capacidad de liderazgo para alcanzar un ambiente favorable al proceso de formación e instrucción</li> <li>• Este certificado es aplicable a las siguientes actividades: servicio educativo desde octavo año de básica hasta tercer año de bachillerato en el colegio</li> <li>• Se procura la educación en valores cristiano-calazancio</li> <li>• Personal docente idóneo que cuenta con título académico en cada especialidad que garantiza el proceso educativo</li> <li>• Existe satisfacción en los padres de familia y comunidad en general respecto al enseñanza aprendizaje que se imparte en la Unidad Educativa, la misma que ayuda al desarrollo cultural de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuado nivel de enseñanza aprendizaje</li> <li>• Material didáctico actualizado entregado por el gobierno.</li> <li>• Capacitación permanente de docentes a través de cursos ofrecidos.</li> <li>• Incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicación</li> <li>• Servicio de Internet para realizar prácticas académicas</li> <li>• La institución educativa es conocida por la comunidad por la calidad de enseñanza aprendizaje que se imparte en la institución.</li> <li>• Se potencia los valores del respeto, compromiso y solidaridad</li> <li>• Capacitación y desarrollo del recurso humano de las instituciones educativas del entorno, a través de la socialización de los cursos recibidos.</li> <li>• La institución goza de una excelente acogida por parte de la comunidad ya que los padres de familia solicitan matricular a sus hijos en el colegio.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• La organización académica y administrativa del colegio permite un armónico cumplimiento de los objetivos y metas planificadas en año lectivo escolar.</li><li>• El liderazgo que manifiesta la dirección de esta unidad educativa se refleja en la personalidad de sus estudiantes.</li><li>• Quienes conforman la organización académica y administrativa del colegio permite un armónico cumplimiento de misión, visión de los objetivos propuestos por el colegio investigado.</li><li>• La distribución del trabajo académico se ve reflejada en el trabajo en equipo ya que esta en función del perfil académico y las normas existentes</li><li>• La relación maestro alumno es excelente, porque se ve reflejada en la empatía y se trabaja en un ambiente abierto, flexible e integrador</li><li>• Existe predisposición por parte de los directivos para acoger sugerencias que permitan la implementación de innovaciones a nivel de todas las necesidades que tiene el colegio Jaime Roldós Aguilera de la UEC.</li><li>• Existe una invitación a participar de actividades culturales, educativas y ambientales y actividades programadas por los estudiantes.</li><li>• Los recursos institucionales son utilizados en beneficio de los estudiantes y en función de los requerimientos que tiene la institución educativa.</li></ul>	
---	--

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de actualizar el Plan Estratégico de Desarrollo ya que existe el plan elaborado para un quinquenio 2001-2006.</li> <li>• Hace falta la elaboración de un manual de funciones propio para el colegio que regule las actividades y funciones que debe cumplir cada persona según el puesto que ocupa.</li> <li>• En especial en el área administrativa.</li> <li>• Las reuniones con los docentes deben hacerse de manera formal no informal.</li> <li>• Limitada promoción de la oferta académica y servicios que ofrece el plantel a la comunidad.</li> <li>• Limitado presupuesto asignado por el gobierno a la institución educativa par la ejecución de proyectos educativos de mejoramiento académico, y administrativo.</li> <li>• Falta de recursos humanos docentes y administrativos en relación al crecimiento institucional.</li> <li>• Falta de código de ética institucional que oriente la actuación de los miembros de la institución para preservar la integridad y adopción de principios éticos.</li> <li>• No se cuenta con un dispensario médico nocturno para atender a los estudiantes cuando lo requieran.</li> <li>• Los representantes poco comprometidos con la educación de sus hijos por falta de tiempo.</li> <li>• La educación en valores humanocristianos se realiza mediante proyectos a corto plazo.</li> <li>• La estructura organizacional es compleja lo cual dificulta la elaboración de un manual de funciones y normativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo nivel económico de las familias de la comunidad</li> <li>• Las crisis económica sirve para eliminar derechos y reducir prestaciones de programas educativos</li> <li>• Bajo nivel académico de los representantes no permite aportar al proceso educativo del los estudiantes.</li> <li>• Los alumnos trabajan para luego ir a recibir clases.</li> <li>• La partida económica asignada por el Estado es insuficiente para solventar los requerimientos y necesidades de los docentes y administrativos.</li> <li>• No hay asignación de nombramientos y puestos de trabajos en todos la especialidades que tiene el colegio investigado</li> </ul>

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Una vez aplicadas las encuestas a los directivos del colegio Jaime Roldós Aguilera a continuación detallo el análisis que corresponde a cada una de las declaraciones planteadas en la encuesta.

La encuesta aplicada a la muestra de 17 personas que componen el área directiva del colegio dentro de los cuales son directivos, miembros del consejo directivo y jefes departamentales.

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

En la actualidad el colegio Jaime Roldós Aguilera cuenta con un total de 17 directivos que son los encargados de dirigir la institución tanto a nivel matutino como nocturno, a los mismos que se les aplico la encuesta con relacionada al tema de investigación propuesto en este trabajo.

**Tabla 9 Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.**

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	18
b. Coordinadores de área	8	46
c. Por grupos de trabajo	4	24
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	2	12
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011

Autora: Gladis Guarnizo

De un total de 17 directivos que conforman las autoridades del colegio el 46% menciona que los encargados de coordinar los equipos en la institución educativa son los coordinadores de área.

Mientras que un 24% menciona que los equipos son organizados por los grupos de trabajo. De igual forma un 18% y 12% respectivamente contestan que se los realiza individualmente y que tiene otra forma de organizar los equipos de trabajo.

**Tabla 10 Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización.**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	10	58
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	18
c. Valor y tiempo empleados en la institución	3	18
d. Otros	1	6
e. No contestan	0	0

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011

Autora: Gladis Guarnizo

De un total de 17 directivos que conforman la autoridades del colegio el 58% menciona que los aspectos que se toma en consideración para medir el tamaño de la institución.

Mientras que un 18% menciona que hay otros aspectos como los resultados obtenidos sirven para medir el tamaño del cogió objeto de investigación. De igual forma otro 18% y un 0% respectivamente contestan que hay otras formas de medir el tamaño de la institución.

**Tabla 11 formulación de tareas de los miembros de la institución y el manual de normas.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	13	76
b. No	4	24
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

En lo referente a las tareas de los miembros de la institución un 76% de los docentes contestaron que si tienen escritas en un manual de normas sus tareas y actividades los que contradice ya que un 24% consta que no tienen definidas las normas y tareas que le corresponden o simplemente desconocen.

**Tabla 12 Liderazgo en clima de respeto y toma de decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	15	88
b. No	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

De igual forma un 12% del personal respondió que no conocen quien toma las decisiones si era el rector y era otra autoridad principal.

**Tabla 13 Presencia de delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	10	59
b. No	7	41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

En cuanto a la resolución de conflictos para promover soluciones pertinentes y oportunas cuando se delega funciones el 59% de los directivos, jefes departamentales y jefes de área.

De igual forma un 41% del personal que labora en la institución respondió que no sabían sobre quien realizaba la resolución de conflictos en la ausencia de la autoridad principal ya que algunos nos manifestaron que lo hacía el señor inspector a lo que debo manifestar que el señor inspector estuvo casi esquivo cuando le solicite que me ayude con llenar las encuestas para realizar mi trabajo de tesis.

**Tabla 14 Administración y liderazgo del centro educativo promueve**

Orden	Naturaleza de las actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	10	<b>59</b>	4	<b>23</b>	3	<b>18</b>
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	<b>24</b>	8	<b>47</b>	5	<b>29</b>
C	La capacitación continua de los docentes	8	<b>47</b>	6	<b>35</b>	3	<b>18</b>
D	Trabajo en equipo	11	<b>65</b>	5	<b>29</b>	1	<b>6</b>
E	Vivencia de valores institucionales y personales	12	<b>71</b>	5	<b>29</b>	0	<b>0</b>
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	<b>35</b>	6	<b>35</b>	5	<b>30</b>
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	<b>29</b>	8	<b>47</b>	3	<b>18</b>

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

En lo referente al liderazgo que se promueve en el colegio el 56% de las personas encuestado manifestaron que siempre se promueve la gestión liderazgo y valores con el ejemplo. Así mismo un 42% menciona que a veces se da un liderazgo eficaz en la institución y un 20% de encuestado menciona que nunca se promueve el liderazgo en la institución.

**Tabla 15 Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas.	5	30	10	58	2	12
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	8	47	5	30	4	23
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	6	35	9	53	2	12
D	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	30	8	47	4	23
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	9	53	4	23	4	23

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

Dentro de este tema se puede ver que un 33% de encuestados contesta que siempre hay habilidades de liderazgo para dirigir la institución esta habilidad específicamente se centra en los directivos principales quienes conforman la dirección del colegio. Por otro lado un 36% de encuestado mencionan que A veces se dan estas habilidades en los demás organismos principales que forman parte de la institución que es objeto d estudio para mi trabajo investigativo. En cambio el 16% menciona que no se da este tipo de habilidades para liderar en el colegio.

**Tabla 16 Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar	6	35	7	41	4	24
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	7	41	5	29	5	29
C	La mejora de los mecanismos de control.	8	47	6	35	3	18
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	8	47	4	24	5	29

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

En cuanto al tema relacionado a la promoción para mejorar el desempeño académico y progreso de la institución el 29% de los encuestados supieron manifestar que si se promueve este desempeño esto se logra a través de seminarios y cursos otorga en Ministerio de Educación a los cuales debes asistir de igual manera mencionaron que si trabajan este aspecto.

Sin embargo un 22% de los encuestados mencionaron que a veces se realizan juntas de directivos para realizar la planificación de la institución escolar y de esa forma se puede lograr el progreso que requiere para seguir prestando una educación de calidad.

Un pequeño porcentaje 17 nos menciona que nunca se de este tipo de desempeño.

**Tabla 17 Organismos que se encuentran en la institución**

Orden	Presencia de Organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	9	53	4	23,5	4	23,5
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	8	47	5	29	4	23,5
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	9	53	6	35	2	11
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	8	47	6	35	3	18
E	Otros (¿cuáles?)	7	41	7	41	3	18

Fuente: Trabajo de Grado II UTPL 2011

Autora: Gladis Guarnizo

En lo referente a los organismos que se encuentran en la institución la mayor parte de los encuestados el 41% de los encuestados mencionan que en la institución existe todos los y cada uno de los literales que se mencionan o sea que la institución si cuenta con todas las áreas y dependencias que se requiere para la dirección de una institución educativa.

En cambio entre el 28 y 16% menciona que a veces o nunca se cuanta con estas dependencias que son un eje importante que ayude a la dirección a que se logren obtener la metas y objetivos par a lo cual fue creada el colegio.

**Tabla 18 Actividades del equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores**

Orden	Actividades	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	8	47	7	41	2	11
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	9	53	7	41	1	6
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	10	59	2	11	5	29
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	12	71	3	18	2	11

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

El 39 % de los encuestado mencionan que siempre prevalece las actividades del equipo, sin embargo mencionan que es necesario incluir en su totalidad a todo el personal en esta tarea y no dejar que solamente los directivos sean quienes trabaje en equipo.

Un 19% menciona que a veces se da este tipo de equipo educativo y se lo hace por áreas y un 10% simplemente menciona de que no se realiza la actividades del equipo.

**Tabla 19 Los departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	F	%
A	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	14	82	3	18
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	15	88	2	12
C	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	16	94	1	6
D	Mantener actualizada la metodología	14	82	3	18



E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	8	47	9	53
F	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	10	59	7	41
G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	15	88	2	12
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	16	94	1	6
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	13	76	4	24
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	10	59	7	41

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

**Autora: Gladis Guarnizo Medina**

En cuanto a las acciones de los departamento didácticos y la tareas que realizan los mismos en un 90% del personal menciona que Si se elabora la programación didáctica en la enseñanza de la materia que le corresponde a cada especialidad de igual manera un 10% menciona que los departamento didácticos formulan propuestas al equipo directivo. lo que coincide con la versión del directivo principal.

**Tabla 20 La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

Orden.	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	16	94	1	6

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

**Autora: Gladis Guarnizo Medina**

De los 17 docentes encuestados un 94% de ellos manifestaron que la gestión pedagógica de la institución **si** fomenta la producción de diagnósticos y da soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Estando en desacuerdo un 6% el cual menciona que la gestión pedagógica no fomenta la producción y da soluciones propias y son a veces las menos adecuadas.

**Tabla 21 Material de planificación educativa**

Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos	12	71	5	29
B	Plan estratégico	15	88	2	12
C	Plan operativo anual	14	82	3	18
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	15	88	2	12

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

En cuanto a lo relacionado al material de planeación educativa el 82% de docentes contesto que si existe proyectos de capacitación de directivos y docentes y que se basan en un plan estratégico para realizar las actividades relacionadas a lo educativo. De igual forma un 18% de encuestados menciono que no hay una reingeniería de proceso que permita llevar a cabo el normal desenvolvimiento de la planeación educativa.

#### 4.2.1.1 Matriz 3 Entrevista a Directivos

##### Resultados de entrevista a directivos principales (Rector, Vicerrectora, Director académico e inspector)

Nro	Pregunta	Respuesta	Respuesta positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la base para el desarrollo de las actividades que se da en el colegio. No se diferencia de la información por que van de la mano para llegar al receptor	75	3	25	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Cuenta con todos los requisitos que exige la ley de educación y el liderazgo lo debemos llevar todos dentro de la institución educativa.	75	3	25	1

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Llamando a un consenso entre las partes.	100	1	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	El líder debe ser democrático capaz de acoger todas las necesidades que se presentes en el colegio.	100	1	0	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	El liderazgo democrático por cuanto es indispensable que todos tengan participación en las acciones que tiene en su diario vivir la institución educativa Jaime Roldós Aguilera.	100	1	0	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Promover el autoconocimiento a fin de tomar conciencia de las propias potencialidades, capacidades, debilidades y limitaciones, para lograr una aceptación personal que redunde en el mejoramiento propio y, consecuentemente de las relaciones interpersonales.	2	50	2	50
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Asumir el papel de orientador que es inherente a la práctica profesional del maestro, con el fin de corregir oportunamente a quien lo necesite.	3	75	25	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	No existen antivalores en el colegio a lo mejor el fumar un cigarrillo si se puede llamar antivalor.	1	25	75	3

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

Autora: Gladis Guarnizo Medina

Las principales autoridades entrevistadas supieron indicar que el trabajo es arduo para direccionar la institución en muchos de los casos sostienen que existe un alto grado de conocimientos de los que se hace una buena gestión y liderazgo y valores dentro de la institución.

Sin embargo existe mucha resistencia por parte de los docentes, lo que ha traído inconvenientes en los procesos que han plantado para el cambio, mencionan que actualmente están trabajando para lograr que se aplique el modelo educativo exigido por el Ministerio de Educación y Cultura ya que este se enfoca en competencias. Lo que permite trabajar no solo lo conceptual sino lo actitudinal es decir se trabaja sobre la base de valores que no solamente se dirigen a los estudiantes sino a todos miembros que conforman el colegio Jaime Roldós Aguilera.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla 22 Resultados de la encuesta a docentes**

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.	10	50	8	40	2	10
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	80	4	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.	18	90	2	10	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.	10	50	10	50	0	0

5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	2	10	12	<b>60</b>	6	30
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	60	8	<b>40</b>	0	0
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	80	4	<b>20</b>	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	10	10	<b>50</b>	8	40
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	4	20	4	<b>20</b>	12	60
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	10	6	<b>30</b>	12	60
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	14	70	6	<b>30</b>	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	14	70	4	<b>20</b>	2	10
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	16	80	4	<b>20</b>	0	0
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	16	80	3	<b>15</b>	1	5
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	60	4	<b>20</b>	4	20
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	16	80	4	<b>20</b>	0	0

Fuente: Trabajo de Grado II UTPL 2011

Autora: Gladis Guarnizo

Luego de haber realizado la encuesta a los docentes la misma que tiene 16 declaraciones el 56% contesta que Siempre resalta en numeral donde menciona que 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.

Así también el 29% contesta que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza los cual no son bien acogida siguiéndole el literal 8 y 4 respectivamente.

En cambio el 15% de docentes respondieron en los literales 9 y 10 que nunca se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y a demás Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla 23 Resultados de la encuesta a estudiantes**

DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	F	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	13	52	10	40	2	8
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	24	13	52	6	24
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	8	32	14	56	3	12
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	9	36	6	24	14	40
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	9	36	3	12	13	52
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	16	11	44	10	40
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	28	14	56	4	16
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	52	9	36	4	16
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	12	7	28	15	60

10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	60	4	16	3	12
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	10	40	3	12	11	44
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	16	64	6	24	1	4
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	12	48	9	36	4	16
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	17	68	2	8	4	16

Fuente: Guía didáctica Proyecto de Grado II 2011 UTPL

**Autora: Gladis Guarnizo Medina**

De un total de 25 estudiantes encuestados del paralelo único de la especialidad de sociales el 41% de estudiantes mencionan que siempre se tiene en cuenta los valores que se imparte en la institución se los práctica con el ejemplo de igual forma en el 32% contesta a veces prevalece el trabajo en equipo con instrucciones claras y participación del docente. Asimismo podemos darnos cuenta que el otro 27% contesta que nunca se tiene en cuenta los literales del 1 al 14.

#### 4.2.4. De los padres de familia

**Tabla 24 Encuesta dirigida a los padres de familia del colegio Jaime Roldós Aguilera**

DECLARACIONES	Si		No	
	f	%	F	%
1. Cuentan con un proyecto institucional, proyecto curricular y proyecto de aula.	15	100	0	0
2. Entre docentes dialogan y laboran en equipo, de la misma forma han organizado equipo en cada aula y para cada disciplina.	15	100	0	0
3. Los docentes laboran en base a proyectos educativos.	8	53	7	47
4. Existe puntualidad en la jornadas educativas tanto del alumno con de los docentes.	13	87	2	13
5. Los docentes se preocupan porque todos los alumnos aprendan tomando encuesta los estilos y ritmos de aprendizaje.	5	3	10	67
6. La institución cuenta con material didáctico y textos suficientes y adecuados.	13	87	2	13

7.	Entendimiento del alumno acerca del tema dado.	15	100	0	0
9.	Los docentes comparten ideas con los padres de familia.	12	80	3	20
10.	Es buena la comunicación con los padres de familia.	9	60	6	40
11.	Como padre de familia se interesa por el rendimiento de su hijo.	7	47	8	53
12.	Le gusta participar en las actividades que se realizan en la institución.	8	53	7	47
13.	Considera usted que los conocimientos adquiridos en el colegio son favorables para su representado.	12	80	3	20
14.	Considera usted que en el colegio en cual estudia su hijo si enseñan valores.	15	100	0	0
15.	Los docentes dialogan con los miembros de la comunidad sobre cuestiones educativas.	9	60	6	40

Fuente: Guía didáctica Gerencia educativa Educacional 2010 UTPL

Elaboración: Gladis Guarnizo Medina

Los padres de familia mencionan que en el colegio Jaime Roldós Aguilera se enseñan valores dentro de plantel educativo, los conocimientos adquiridos por parte de sus hijos e hijas son muy importantes y favorecen su desempeño académico el 80% indicaron que los docentes enseñan con el ejemplo, impartiendo de esta forma valores a sus representados sin embargo sostienen que existe un buen liderazgo por parte del señor rector de la institución ya que es él quien se encarga de atender todos los asuntos relacionados a la necesidades de los alumnos.



#### 4.1.3 Matriz 4 de problemática de gestión, liderazgo y valores en el colegio Jaime Roldós Aguilera

Problemas observados	Causas	Efectos
Falta un proyecto de evaluación del proceso de enseñanza y aprendizaje que sustentado teórica y metodológicamente, posibilite el mejoramiento de la calidad de educación.	Con la ausencia de un proyecto de evaluación de procesos es difícil de mejorar la calidad de educación.	No permite identificar logros y dificultades que tienen los docentes al impartir sus conocimientos.
	No se puede fomentar el trabajo en equipo para la realización de un aprendizaje significativo.	Bajo desarrollo y la adaptación progresiva del colegio Jaime Roldós Aguilera.
	No existe innovación permanente del maestro en cuanto se refiere a técnicas activas de la educación.	Baja atención a las necesidades de los miembros de la institución.
La educación en valores se realiza mediante proyectos a corto plazo, en ausencia de perfiles de ingresos y egreso, y sin que se cuente con un proceso de evaluación que verifique los logros, identifique dificultades, a fin de que se favorezca su mejoramiento.	Escasa ejecución de programas en donde se implante valores	Estudiantes no comprometidos con los la misión y visión calasancia.
	No se educa con el ejemplo.	Estudiantes no perciben un fortalecimiento en su crecimiento personal
	No hay una adecuada interiorización de valores básicos que plantean la currícula de la educación en todos los miembros del colegio.	Los integrantes de la institución no motivados por la solidaridad, fraternidad e igualdad.
La estructura organizacional del colegio Jaime Roldós es compleja, lo cual dificulta la elaboración de <b>un manual de funciones</b> y normativos; además existen dificultades de coordinación, comunicación y dirección incidiendo negativamente en los procesos administrativos.	No hay una adecuada coordinación de las tareas académicas y administrativas del plantel	Poca actualización de los manuales, plan estratégico y normativos que se adecuen a los requerimientos del plantel.
	Falta rediseñar permanentemente la estructura organizacional del colegio.	Obsoleta estructura organizacional del colegio no va acorde con los cambios que tiene el plantel.

No existe voluntad por parte de los miembros de la institución para que desarrollen su capacidad de liderazgo para lograr un ambiente favorable al proceso de formación e instrucción.	Los profesores no se sienten identificados con los objetivos que persigue el colegio.	Baja capacidad de liderazgo en los miembros del colegio.
	Falta lograr el ejercicio de un liderazgo acorde con las necesidades del grupo humano que labora en el colegio.	Escaso liderazgo en el recurso humano de la institución educativa.
	Falta mantener el liderazgo democrático mediante el buen ejemplo de los integrantes de la institución educativa	Bajo liderazgo democrático por la falta de ejemplo por parte de los integrantes del colegio.
No existe un adecuado espacio para ubicar a cada uno de los profesionales del colegio en los cuales puedan potenciar su formación profesional en procura del desarrollo institucional.	Falta de espacio adecuado para los miembro profesionales del institución donde puedan potenciar su formación profesional.	Poco espacio para que los docentes puedan potenciar

---

## 5. DISCUSIÓN

El colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera pertenece a la Unidad Educativa Calasanz, a lo largo de los años ha prestado servicios de educación dirigidos a estudiantes de escasos recursos económicos pero siempre haciendo énfasis en su enseñanza de “Educar en Piedad y Letras” este lema se torna muy importante al momento de promover el desarrollo de: valores, destrezas y habilidades de los jóvenes estudiantes.

Luego de haber realizado una investigación minuciosa en el colegio puedo mencionar que es importante que se tenga en cuenta en los siguientes aspectos; para llegar a dar una educación de calidad a los estudiantes quienes se forman en esta prestigiosa institución educativa.

**En cuanto a la docencia:** Hace falta un proyecto de evaluación del proceso de enseñanza en el cual sustentado teóricamente y metodológicamente haga posible el mejoramiento de la calidad de educación del colegio Jaime Roldós Aguilera.

Al respecto Salas Perea, Ramón (2010) menciona que la evaluación del aprendizaje es un componente esencial del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde los objetivos constituyen la categoría rectora cuyo cumplimiento trata de verificar mediante diferentes tipos de controles y cuyo cumplimiento trata de verificar mediante diferentes tipos de controles y cuyo juicio resultante se expresa en una calificación que lo define.

Se esclarece su papel e interrelación con los demás componentes del proceso docente; se definen algunos términos y se exponen las premisas básicas que cada control evaluativo debe satisfacer en correspondencia con las funciones que cumple. Se analizan las diferentes formas de evaluación en la educación superior, así como los métodos, procedimientos y técnicas a emplear en su realización. Se analiza la aplicación del sistema de evaluación como una necesidad para el tratamiento diario del profesor y del estudiante y su papel en el desarrollo del trabajo didáctico, metodológico y educativo; con el fin de poder satisfacer el encargo social.

Por eso considero que se debe tener en cuenta la implantación de este proyecto para poder ofrecer una educación de calidad a los estudiantes que se forman en el colegio.

Como segunda carencia debo manifestar que la educación en valores humanocristianos se realiza mediante proyectos a corto plazo, en ausencia de perfiles de ingreso o egreso y de igual forma sin contar con un proceso de evaluación que pueda verificar los logros y que puede identificar las dificultades con el fin de favorecer su mejoramiento permanente retroalimentación.

Se hace necesario que tanto el maestro como los directivos de esta institución no sólo conozcan los valores, destrezas y habilidades, sino que también las ponga en práctica en su vida profesional lo que llevará a formar seres autónomos capaces de responder en la sociedad actual.

---

---

La Familia fomenta valores humanos para proteger a los hijos de las influencias exteriores, la escuela debe continuar fortaleciendo no sólo del conocimiento si no las normas de buena conducta y los valores humanos para tener una personalidad positiva que impulse al estudiante por el camino del bien.

El maestro practica lo que dice para que el niño o joven desarrollen un espíritu de amor, afecto y aprendan a diferenciar lo correcto de lo incorrecto en Valores: Solidaridad, respeto, autoestima, identidad, honestidad, criticidad, responsabilidad, justicia, amistad y sinceridad.

El colegio Jaime Roldós Aguilera debe contar con un proyecto que de evaluación institucional que permita reajustar permanentemente su accionar y adaptarse a las necesidades y exigencias de sus integrantes así como también a su entorno.

En cuanto al trabajo de algunos docentes se puede evidenciar que es individualita, su formación académica no siempre es adecuada, demuestra en cierta medida poco sentido de pertenencia institucional y los docentes dedican poco tiempo a la investigación.

Para esto es necesario que ya sea de forma individual o grupal los docentes del colegio reflexionen críticamente sobre su práctica profesional y ejecuten investigaciones en sus diferentes áreas del conocimiento. Esto le llevará a incidir positivamente en mejoramiento del proceso educativo.

De igual forma los estudiantes podrán ejecutar investigaciones cuya complejidad y profundidad se incrementa con relación a los años de estudio: Solamente de esta forma se lograrán desarrollar sus destrezas y capacidades, comprender su realidad para solucionar problemas que le permitan potenciar el pensamiento crítico, reflexivo y propositivo.

Aportando así al mejoramiento y desarrollo del entorno en el cual se desenvuelve el o la estudiante.

**En cuanto a la Gestión Administrativa:** Ausencia de un proyecto de evaluación institucional que permita identificar los logros y dificultades, a fin de impulsar el desarrollo sostenido y sustentable de la institución.

La evaluación es un proceso permanente, sistemático, organizado y orientado por un proyecto estructurado científicamente; por tal motivo se debe impulsar el desarrollo y la adaptación progresiva del plantel atendiendo las necesidades y exigencias y a todos los miembros que conforman el colegio nocturno Jaime Roldós Aguilera.

La estructura organizacional del colegio objeto de investigación es compleja, lo que dificulta el rediseño del manual de funciones y normativos, además existe dificultades en la coordinación, comunicación y dirección, esto incide negativamente en los procesos administrativos.

Martín-Moreno (2007) dice en su texto Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores que toda sociedad necesita **ordenar sus actividades**

---

---

para poder conseguir los objetivos comunes que pretende. Surge así la organización del trabajo ligada a la distribución de funciones, a la secuenciación de tareas y a la mejora de rendimientos. Pero su creciente complejidad ha dado lugar al nacimiento de unidades de especialización: las organizaciones, estructuras dirigidas al cumplimiento de determinados fines. Los seres humanos necesitamos de las organizaciones para poder satisfacer la mayoría de nuestras necesidades. Buscamos conjuntar esfuerzos para conseguir los objetivos que nos proponemos, y a partir de ello tratamos de hacerlo con la máxima eficacia.

**En lo administrativo:** El ambiente de trabajo se ve afectado por desacuerdos, falta de comunicación, individualismo, entre otros elementos.

Para que se genere un adecuado ambiente de trabajo se hace necesario que todos los integrantes del colegio establezcan mecanismos de comunicación con excelente calidad, esto se logrará únicamente conformando equipos de trabajo, el mismo que les permitirá que exista una consensuada toma de decisiones. Y de esta forma se generará un ambiente de respeto, compromiso, libertad y responsabilidad entre todos los miembros que integran el colegio con un adecuado equipo de trabajo se logrará superar el individualismos alcanzar la visión, misión y objetivos institucionales.

**En cuanto a Investigación:** Se ha descuidado en gran medida la investigación como elemento intrínseco del accionar profesional del docente, y como elemento primordial para que el proceso de aprendizaje sea significativo y de calidad.

A nivel de investigación los docentes en forma individual o grupal, deben realizar investigaciones de su práctica profesional, de las asignaturas de su práctica profesional, de la asignaturas de especialidad, del hecho educativo y su incidencia en los estudiantes y el entorno, con lo cual logran un mejoramiento sustancial en la calidad de los procesos educativos. De igual forma los y las estudiantes deben estar inmersos en un proceso de investigación formativa que los conduce a relacionar teoría y práctica, a producir nuevos conocimientos, a proponer de manera crítica y creadora soluciones alternativas a los problemas de la realidad, aportando así al mejoramiento y desarrollo del entorno.

Al respecto José Gregorio Rodríguez (2010) mencionan que la incorporación de la innovación y de la investigación en el mundo escolar como parte de la práctica pedagógica y sus implicaciones para los maestros, centrando la atención en los sujetos y no en los procesos o en los resultados de las innovaciones y de las investigaciones mismas. Las reflexiones que aquí se presentan surgen de la experiencia de los autores, quienes por más de una década han trabajado en procesos de formación de profesores en servicio, investigación sobre vidas de maestros y acompañamiento a procesos de innovación e investigación escolar.

---

---

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Luego de haber realizado el presente trabajo en el colegio Jaime Roldós Aguilera se llego a las siguientes conclusiones que se deben tener en cuenta con la finalidad de mejorar el servicio educativo que viene prestando la institución.

La educación en valores se realiza mediante proyectos a corto plazo, en la ausencia de perfiles de ingreso y egreso y no se cuenta con un proceso de evaluación que verifique los logros, identifique dificultades, a fin de favorecer el mejoramiento permanente.

Es necesario elaborar el manual de funciones documento de suma importancia para el buen funcionamiento de la institución permitiendo que los procesos sean significativos y de calidad.

El trabajo de algunos docente es individualista, su formación académica no siempre es adecuada, demuestra en cierta medida poco sentido de pertenencia institucional y dedican muy poco tiempo a la investigación

La estructura organizacional de la unidad educativa es compleja, lo cual hace necesario que se elaboré un manual de funciones y normativas, además existen dificultades en la coordinación, comunicación y dirección, incidiendo negativamente en los procesos administrativos para cada área que integra la unidad educativa Calasanz, especialmente en colegio Jaime Roldós Aguilera objeto de investigación de mi trabajo de tesis.

Existe la necesidad de que se elabore un nuevo proyecto del proceso enseñanza aprendizaje sustentado teórica y metodológicamente que posibilite el mejoramiento de la calidad de educación en el colegio Jaime Roldos Aguilera.

### **6.2 RECOMENDACIONES**

La educación en valores se debe realizarse sistemáticamente con con transversalidad del currículo con la finalidad de que se familiaricen y empoderen de cada uno de los valores que la institución promueve permitiendo desarrollar cambios comportamiento en la convivencia de la institución.

Se debe incentivar a los docentes a utilizar la investigación, como elemento primordial para que el proceso de aprendizaje pueda ser significativo y de calidad, con el uso de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación.

Capacitar con talleres en los cuales se trate temas relacionados con el trabajo en equipo, para esto es necesario dar un coaching a los docentes para que su formación académica sea la más adecuada, y de esta manera puedan sentirse comprometidos con la institución para la cual prestan su servicio.

---

Unificar la estructura organizacional de la unidad educativa debe regir la normas para todos en general independientemente de que el personal trabaje ya sea en horario matutino o nocturno ya que en la sección nocturna es donde se requiere que se elabore el manual de funciones con el objeto de mejorar eficientemente tanto los procesos administrativos como académicos, esto mejoraría radicalmente la coordinación, comunicación y dirección de cada área que conforma la unidad educativa.

Es necesario que se elabore un proyecto del proceso enseñanza aprendizaje que sustentado teórica y metodológicamente, posibilite en mejoramiento de la calidad de educación. El maestro deberá reforzar a los alumnos que presentan dificultades en el desarrollo del PEI.

Se recomienda potenciar el liderazgo democrático que practica los directivos principales de la institución educativa.

---

---

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1 Título : Elaboración del Manual de funciones para el colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna de la ciudad de Loja.

#### 7.2 Justificación

La elaboración del Manual de funciones del personal directivo, docente y administrativo del colegio Jaime Roldós Aguilera surge de la necesidad institucional de regular los procesos académicos y administrativos conforme a la reciente reforma de educación.

La finalidad del Manual es proporcionar a las dependencias tanto directivas, docentes como administrativas, un documento integral básico que sirva como marco de referencia que permita conocer de manera clara, ordenada y práctica la organización para el desarrollo de su trabajo, así como sus los Orígenes y el Marco Jurídico en el que sustenta su actuación y funcionamiento; la Misión, Visión, Valores; los objetivos que tiene encomendados al colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna.

El presente manual se elabora considerando la leyes y reglamentos de la educación ecuatoriana de acuerdo a las orientaciones actuales de la gestión escolar. Así mismo su filosofía es netamente a la visión que tuvo San José Calanzans con es de educar en piedad y letras.

El manual de funciones es un instrumento que ayudará a regular las tareas de cada uno de los integrantes que intervienen en el colegio Jaime Roldós Aguilera de la Unidad Educativa Calazans sección nocturna, su éxito dependerá de la participación comprometida y profesional de quienes conforman dicho colegio.

La profesionalización cada vez mayor de las personas que laboran en distintos ámbitos de la actividad humana, permite mirar la necesidad de que en la educación, la actividad de formación por excelencia, se viabilice la profesionalización de los docentes con actualización continua.

#### 7.3 Objetivos

##### Objetivo General

- ✓ Proponer la elaboración de un manual de funciones que ayude a simplificar las responsabilidades de cada uno de los trabajadores de la institución y a su vez facilite la evaluación del control del equipo de trabajo del colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna.

##### Objetivo Específicos

- ◀ Analizar la matriz de problemáticas sobre el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores del colegio Jaime Roldós Aguilera.
-



- ◀ Estudiar la propuesta de la actualización curricular a Educación Básica y nueva Ley Organica de Educación.
- ◀ Planificar la estructura del manual de funciones
- ◀ Presentar la propuesta del manual a los directivos del colegio Jaime Roldós Aguilera.
- ◀ Elaborar el borrador del manual de funciones con los representantes de cada uno de los departamentos.
- ◀ Redactar el borrador final del manual de funciones.
- ◀ Socializar el manual con todos los miembros de la institución.

#### 7.4 Actividades

Cronograma de Actividades			
Objetivos	Actividades		responsables
- Analizar la matriz de problemáticas sobre el diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores del colegio Jaime Roldós Aguilera.	1	Revisión de la matriz de problemática para verificar que existe la necesidad de elaborar un manual de funciones propio del colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna.	La autora
- Estudiar la propuesta de la actualización curricular a Educación Básica y nueva Ley Organica de Educación.	2	Revisar que dice la Nuevo Bachillerato Ecuatoriano con respecto a la actualización curricular de las instituciones educativas	Vicerrectora y autora
	3	Revisión de los documentos con los representantes de cada uno de los departamentos y comparación con la Ley de Educación vigente.	Vicerrectora y autora
- Planificar la estructura del manual de funciones	4	Redacción de borrador del manual de funciones de la institución educativa para su respectiva aprobación por parte de los interesados.	Vicerrectora, directivos principales del colegio
	5	Elaborar el borrador del manual de funciones con los representantes de cada uno de los departamentos.	Vicerrectora y autora

- Presentar la propuesta del manual a los directivos del colegio Jaime Roldós Aguilera.	5	Reunión de los directivos y organismos principales del colegio para su respectiva revisión.	Vicerrectora, directivos principales del colegio
- Elaborar el borrador del manual de funciones con los representantes de cada uno de los departamentos.	6	Redacción del manual de funciones tarea por la comisión encargada .	Vicerrectora de colegio
- Redactar el borrador final del manual de funciones.	7	Presentación del manual de funciones y poner a consideración el manual redactado en una reunión general del colegio.	La autora de la propuesta
	8	Reunión con los directivos del colegio.	La autora
- Socializar el manual con todos los miembros de la institución.	9	Exposición en estafeta de los diagramas de flujo en cada uno de los departamentos,	Secretaria del colegio

---

## **5. Localización y cobertura espacial**

La presente propuesta de elaboración del Manual de Funciones para los integrantes del colegio Jaime Roldós Aguilera de la Unidad Educativa Calazans de la ciudad de Loja se ha desarrollado considerando el Organigrama Estructural, así como las normas y regulaciones que se encuentran en el Código de Convivencia que rigen a los integrantes de la comunidad calasancia. Para que la convivencia armónica pueda darse en una institución educativa.

## **6. Población objetivo**

### **6.1 Participantes**

A continuación detalles cuales fueron los principales participantes que intervinieron en el presente trabajo de grado:

- a. Directivos y organismos principales que laboran en el colegio.
- b. Personal docente
- c. Dirigentes estudiantiles de la institución investigada.
- d. Personal administrativo y de servicios que colaboran directamente con el colegio.
- e. Comité Central de padres de familia

## **7. Sostenibilidad de la propuesta**

Los recursos necesarios que permitieron la ejecución de la propuesta son:

### **7.1 Recurso humano:**

- Directivos, docentes, estudiantes y padres de familia y comunidad vinculada al colegio Jaime Roldós Aguilera.

### **7.2 Recursos materiales:**

- Computadora
  - Cámara fotográfica
  - Cd, flash memory
  - Documentos de apoyo Código de Convivencia, Plan estratégico de Desarrollo Institucional.
-

### 7.3 Recursos tecnológicos :

- Internet
- Videos
- Biblioteca virtual

### 7.4 Recursos físicos:

La infraestructura del colegio Jaime Roldós Aguilera

Recursos económicos:

Se maneja en base a un presupuesto previamente establecido.

## 8. Presupuesto

<b>Actividades</b>	<b>Gastos y costos</b>	
<b>Actividad 1</b>	Gasto de movilización y transporte	25 dólares
<b>Actividad 2</b>		
<b>Actividad 3</b>	Gasto de útiles de oficina	100 dolares
<b>Actividad 4</b>	Gastos de computación, alquiler de internet	150 dolares
<b>Actividad 5</b>	Gasto para copias de documentos que sirven para recolección de la información	20 dólares
<b>Actividad 6</b>	Impresión de borradores y anillados de documentos	100 dólares
<b>Actividad 7</b>	Alquiler del proyector para presentación de la propuesta	20 dólares
<b>Actividad 8</b>	Costo de la impresión de comunicaciones para socializar la propuesta	20 dólares
<b>Actividad 9</b>	Costo de fotocopiado para exposición	10 dólares

El proyecto tiene un costo total de **445** dólares.















## 9. Cronograma

El cronograma fijado para la realización de la presente propuesta es el siguiente:

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>2012</b>																			
		<b>Enero</b>				<b>Febrero</b>				<b>Marzo</b>				<b>Abril</b>				<b>Mayo</b>			
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Actividad 1</b>	x																			
<b>2</b>	<b>Actividad 2</b>	x				xx															
	<b>Actividad 3</b>					xx				x											
<b>3</b>	<b>Actividad 4</b>					x				xx				x							
<b>4</b>	<b>Actividad 5</b>									x				x							
<b>5</b>	<b>Actividad 6</b>									x				xx							
<b>6</b>	<b>Actividad 7</b>													xx				x			
<b>7</b>	<b>Actividad 8</b>																	x			
<b>8</b>	<b>Actividad 9</b>																				





---

## 8. BIBLIOGRAFIA

-  ALVARADO GUDIÑO, L (2008) “Los valores en la misión de la empresa”. segunda edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F.
-  ANDRADE VARGAS, Lucy. BUELE MALDONADO, Mariana. (2008). Guía didáctica. “Enfoques del rol, profesionalización, actitudes y prácticas éticas de los educadores profesionales de bachillerato”. Editorial UTPL, Loja-Ecuador.
-  CAMACHO, I., FERNÁNDEZ, J. L. Y MIRALLES, J., ( 2 002), *Ética de la empresa*, Desclèe de Brower, Bilbao.
-  CONGER, JAY; (2002) *El Líder Carismático. Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos*, traducción Enrique Hoyos Olier; Ed. Mc Graw-Hill; México.
-  GERSTNER, L; SEMERAD, R; DOYLE, D; JOHNSTON, W; (2006) *Reinventando la educación. Nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*; traducción Jorge Piatigorsky; Ed. Paidós; Barcelona, España,
-  Goncalves, Alexis. (2010). *Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad . Administración. Mc Graw Hill.*
-  GUILLÉN PARRA, Guillermo, ( 2006), *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*, PEARSON EDUCACIÓN S. A., Madrid.
-  JERICÓ, P. (2008). *La nueva gestión del talento humano: construyendo compromiso*. 1ª edición. Madrid: Pearson.
-  LYNCH GAETE, PATRICIO; *Liderazgo: Cuatro Perspectivas Para Una Dirección Eficaz*; Ed. Aníbal Pinto; Concepción, Chile, 1993; 175 páginas.
-  LEPELEY, María Teresa, (2009), “Gestión y Calidad en Educación”, “Un modelo de evaluación”, McGraw-Hill Interamericana, segunda edición, Editorial McGraw Hill, México, D.F.
-  MARISTANY, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª edición. México: Pearson.
-  POSTIC, M. Y DE KETELE, J.M.; (1998). *Observar las situaciones educativas*; traducción Jesús García García; Narcea S.A. Ediciones; Argentina,
-  POZNER, PILAR; (2008) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*; Grupo Editor Aique, cap. 3 y 4, en documento antes citado.
-  TENTI FANFANI, Emilio (2009), “el oficio de docente, vocación, trabajo y profesión en el siglo XXI”, segunda edición, siglo veintiuno editores, impreso en Argentina.
-

---

## 8.1 REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

-  LOPEZ RUPEREZ, FRANCISCO; “Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de la gestión escolar” en página Web del Ministerio de Educación y Cultura de España, Secretaría General de Educación y Formación Profesional, Dirección General de Centros Educativos; [www.pntic.mec.es/calidad](http://www.pntic.mec.es/calidad).
-  SCHMELKES, SYLVIA; “La evaluación de los centros escolares”; Departamento de Investigaciones Educativas, México; [www.ince.mec.es](http://www.ince.mec.es).
-  TIANA, ALEJANDRO; “La evaluación de los sistemas educativos” en Revista Iberoamericana de Educación de la Organización de los Estados Iberoamericanos, N° 10; [www.oei.org/oeivrt/rie10](http://www.oei.org/oeivrt/rie10).
-  Bachillerato General Unificado (BGU), Ecuador 2011 (En línea). Ecuador. Disponible en [www.educacion.gob.ec/index.php/bachillerato-eb](http://www.educacion.gob.ec/index.php/bachillerato-eb). [Consulta 05-09-2011]

Ofrece los lineamientos generales para la marcha del Bachillerato General Unificado.

---

## 9 ANEXOS

### 9.1 Anexo 1

#### **Cuestionario de entrevista 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?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cree Ud. que una buena organización del profesorado impulsa las iniciativas pedagógicas?
6. ¿Los docentes de su institución planifican el trabajo en forma individual o colectiva?
7. ¿Cómo se encuentra organizada la estructura de gestión del centro educativo?
8. ¿Los departamentos como órganos de coordinación agrupan a un conjunto de docentes que tienen una misma especialización?
9. ¿Qué tareas desempeñan los equipos educativos de su centro? (Coordinación académica, áreas pedagógicas entre otros)
10. ¿Qué actividades desempeña el departamento de orientación?
11. ¿Cómo está organizado el cuerpo docente y alumnado de la Institución? (Organización horizontal o vertical)
12. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
13. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
14. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
15. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
16. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
17. En el caso de haber antivalores, ¿cuáles son?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---



## 9.2 Anexo 2

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS) INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fiscomisional ( )
- 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:**

- 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:**

- 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:**

- 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?**

- 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:**

- 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

---

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

### 9.3 Anexo 3

#### ENCUESTA A DOCENTES:

##### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

##### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

##### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

##### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	S	A V	N
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 educativas, 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.			
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.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## 9.4 Anexo 4

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>		<b>S A N</b>	
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		

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

---

## 9.5 Anexo 5

### Encuesta dirigida a los padres de familia del Colegio Jaime Roldós Aguilera

Objetivos: conocer y determinar el grado de la relación entre docentes, alumnos y padres de familia que tiene el colegio Jaime Roldós Aguilera.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada una de las siguientes preguntas y conteste con toda sinceridad.

1. Cuentan con un proyecto institucional, proyecto curricular y proyecto de aula.  
si ..... no.....
  2. Entre docentes dialogan y laboran en equipo, de la misma forma han organizado equipo en cada aula y para cada disciplina.  
si ..... no.....
  3. Los docentes laboran en base a proyectos educativos.  
si ..... no.....
  4. Existe puntualidad en la jornadas educativas tanto del alumno con de los docentes.  
si ..... no.....
  5. Los docentes aprovechan el tiempo en el aula realizando actividades significativas para la formación y aprendizaje de los alumnos.  
si ..... no.....
  6. Los docentes se preocupan porque todos los alumnos aprendan tomando encuesta los estilos y ritmos de aprendizaje.  
si ..... no.....
  7. La institución cuenta con material didáctico y textos suficientes y adecuados.  
si ..... no.....
  8. Entendimiento del alumno acerca del tema dado.  
si ..... no.....
  9. Los docentes comparten ideas con los padres de familia.  
si ..... no.....
-

- 
10. Es buena la comunicación con los padres de familia  
si ..... no.....
11. Los padres de familia preguntan por el rendimiento de su hijo  
si ..... no.....
12. Le gusta participar en las actividades que se realizan en la institución.  
si ..... no.....
13. Cree usted que es importante que exista una buena comunicación entre docentes, alumnos, padres de familia y la comunidad.  
si ..... no.....
14. Considera usted que los profesores las guardan armonía y dialogan mutuamente y de la misma forma con los alumnos.  
si ..... no.....
15. Los docentes dialogan con los miembros de la comunidad sobre cuestiones educativas.  
Si ..... no.....

**Gracias por su colaboración**

---



## 9.6 Anexo 6

### 9.6.1 Fotos del personal directivo y docentes que conforman el colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna (Unidad Educativa Calasanz)



Fuente: <http://www.calasanzloja.edu.ec/>

Elaborado: Gladis Guarnizo

### 9.6.2 Profesores que laboran en el colegio Jaime Roldos Aguilera sección nocturna



Fuente: Colegio Jaime Roldos Aguilera

Elaboración : Gladis Guarnizo

### 9.6.3 Padres de familia en asisten a evento cultural del colegio Jaime Roldós Aguilera



Fuente: <http://www.calasanzloja.edu.ec/>

Elaborado: Gladis Guarnizo

### 9.6.3 Entrevista al padre Ángel Campelo Campelo rector del colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna



Fuente: Colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna

Elaborado por: Gladis Guarnizo

### 9.6.4 Estudiantes del colegio Jaime Roldós Aguilera en el recreo



Fuente: Colegio Jaime Roldós Aguilera sección nocturna

Elaborado por: Gladis Guarnizo