



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

*“Gestión del liderazgo y valores en el Centro educativo*

*Colegio Nacional Alangasí, durante el año lectivo 2011-2012”*

Trabajo de fin de carrera previo a la obtención del  
título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

**AUTORA:**

**Cecilia del Carmen Valencia Mora**

**DIRECTOR:**

Wilson René Zaldumbide Andrade, Mgs

**CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Quito, de            de 2012

Mgs

Wilson René Zaldumbide Andrade

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante: Cecilia del Carmen Valencia Mora, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico-legales pertinentes

Wilson René Zaldumbide Andrade

**DIRECTOR DE TESIS**

**AUTORÍA:**

Yo, Cecilia del Carmen Valencia Mora, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

F

**Cecilia Valencia Mora**  
C.I. 1704579299

## IV

### **ACTADE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

#### **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Cecilia del Carmen Valencia Mora, declaro ser autoras del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito,            de 20012

AUTORA DE LA TESIS  
C.I.1704579299

## **AGRADECIMIENTO**

***“Cuando bebas agua, recuerda la fuente”.***

*Proverbio chino*

Después de agradecer a Dios  
Por su presencia en cada uno  
De los momentos de mi vida,  
Quiero decir gracias a todos los  
Que de una forma u otra, han  
Contribuido para que yo pueda  
Llegar a concluir con éxito este  
Proyecto; me faltaría memoria  
Para nombrarlos a todos;  
Gracias familiares, amigos,  
Docentes, autoridades, por  
Estar en el momento justo.

***Cecilia Valencia***

**VI**

**DEDICATORIA**

A todos a quienes les

Preocupe la tarea de

Educar

## Índice de contenidos

	<b>Página</b>
<b>PORTADA</b>	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</b>	<b>II</b>
<b>AUTORÍA</b>	<b>III</b>
<b>ACTA DE SESIÓN</b>	<b>IV</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>VI</b>
<b>CERTIFICADO INSTITUCIONAL</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b>	
<b>ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN</b>	
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1. La gestión Educativa.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Concepto	
2.1.2. Importancia	
2.1.3. Tipos de Gestión	
<b>2.2. LIDERAZGO EDUCACIONAL.....</b>	<b>13</b>
2.2.1. Conceptos	
2.2.2. Tipos	
2.2.3. Características	
<b>2.3. Diferencia entre directivo y líder.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4. Los valores y la Educación</b>	
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
3.1. Participantes	
3.2. Materiales e Instrumentos	
3.3. Método y procedimiento	
<b>4. RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>46</b>

<b>4.1.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.</b>	
4.1.1.1. El manual de organización.	
4.1.1.2. El código de Ética.	
4.1.1.3. El Plan Estratégico.	
4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)	
4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)	
4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.	
<b>4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.....</b>	<b>54</b>
4.1.2.1. Misión y visión	
4.1.2.2. El Organigrama.	
4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.	
4.1.2.4. El clima escolar y convivencia en valores.	
4.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores.	
4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.	
4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores	
4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.	
<b>4.1.3. Análisis FODA.....</b>	<b>60</b>
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades	
4.1.3.2. Oportunidades y amenazas	
4.1.3.3. Matriz FODA	
<b>4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>64</b>
4.2.1. De los directivos	
4.2.2. De los Profesores	
4.2.3. De los estudiantes	
4.2.4. De los Padres de Familia	
4.2.5. Matriz de problemática	
<b>5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>84</b>
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>93</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>98</b>
<b>9. APÉNDICES</b>	

## VIII

### INDICE DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Tabla 1</b> Directivos y docentes por edad.....	35
<b>Tabla 2</b> Directivos y docentes por sexo.....	35
<b>Tabla 3</b> Directivos y docentes por título académico.....	36
<b>Tabla 4</b> Estudiantes por sexo.....	36
<b>Tabla 5</b> Estudiantes por año de básica.....	37
<b>Tabla 6</b> Formas de Organización.....	64
<b>Tabla 7</b> Aspectos para medir tamaño.....	65
<b>Tabla 8</b> Tareas y manual de normas .....	65
<b>Tabla 9</b> Clima de respeto y consenso.....	66
<b>Tabla 10</b> Delegación en toma de decisiones.....	67
<b>Tabla 11</b> Administración y liderazgo.....	67
<b>Tabla 12</b> Habilidades de liderazgo.....	68
<b>Tabla 13</b> Promoción para .....	68
<b>Tabla 14</b> Organismos de la institución.....	69
<b>Tabla 15</b> Actividades del equipo ed.....	70
<b>Tabla 16</b> Departamentos didácticos.....	71
<b>Tabla 17</b> La gestión pedagógica .....	72

<b>Tabla 18</b> Material de planificación .....	73
<b>Tabla 19</b> Encuesta a docentes .....	73
<b>Tabla 20</b> Encuesta a estudiantes .....	76
<b>Tabla 21</b> Encuesta a padres de familia.....	78
<b>Matriz de resultados</b> .....	<b>80</b>

## **RESUMEN:**

La necesidad de innovar nuestros conocimientos sobre gestión, liderazgo y valores, para responder a las exigencias y demandas de las últimas Reformas que sobre este tema se han venido dando por parte del Ministerio de Educación, nos hemos embarcado en esta interesante aventura de conocer a profundidad sobre el tema, Gestión del liderazgo y valores, en el colegio Nacional "Alangasí", ubicado en la parroquia del mismo nombre, perteneciente al cantón Quito.

Para llevar a cabo este proyecto se plantea como objetivo principal el conocer el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores en las instituciones educativas, para determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes de departamento, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos.

Dicha información fue recolectada a través de instrumentos proporcionados por la UTPL.

Los resultados obtenidos como producto de la investigación, nos dicen que en el centro educativo, si bien existe una gestión de liderazgo y valores, falta algunos instrumentos de gestión, que ayudarían a mejorar el desempeño; para ello es necesario brindar recomendaciones pertinentes y plantear planes de mejora concretos.

## 1. INTRODUCCIÓN

El sistema educativo enfrenta un desafío respecto a ofrecer a la población ecuatoriana una educación de calidad, en donde sus educadores, cumplan la importante misión de transformar, motivar, orientar los procesos para promover aprendizajes significativos, funcionales, en base a la práctica de valores, que sirvan de faro en esta sociedad conflictiva y desorientada, que controlen las tendencias agresivas del momento, faciliten el desarrollo comunitario y se conviertan en mediadores para la solución de problemas.

Con un afán de progreso y servicio a la población estudiantil de la parroquia, ya que para ese entonces los jóvenes tenían que trasladarse a los colegios de la Capital, emprendiendo un largo viaje por un camino empedrado y con pocas unidades de transporte, el Colegio Nacional Alangasí, inicia su vida estudiantil en el año de 1973, y lo hace como Colegio Particular.

Para 1974 respaldado por el Acuerdo Ministerial N<sup>o</sup> 3674 del 05 de septiembre, consigue su nacionalización. Progresivamente ha ido incrementando tanto sus años de educación, como sus especialidades.

En el año 81 se crea el primer año de especialización en Mecánica Industrial; años más tarde, en 1992 sale el Acuerdo de funcionamiento de la especialización de Químico Biólogo, esta durará pocos años; para en el 2001 entrar en funcionamiento la especialización de Comercio y Administración, especialización Contabilidad.

La parte física ha sufrido una evolución, desde sus comienzos, cuando funcionaba en locales prestados y arrendados, hasta estos días en los que goza de una planta física adecuada con laboratorios, talleres, aulas funcionales, oficinas, patios y canchas de uso múltiple.

En la actualidad la educación es una actividad netamente humanista donde se ponen de relieve valores fundamentales de respeto a la diversidad, al pluralismo, a la libertad, a la democracia, al desarrollo sustentable; el colegio Nacional Alangasí esta dentro de esta corriente de pensamiento, lamentablemente no existen investigacio-

nes dentro del plantel o fuera de él, sobre Valores, Liderazgo y Gestión que orienten de mejor manera sus acciones.

Si queremos una educación de calidad, acorde a las exigencias actuales, debemos cambiar radicalmente nuestras estructuras mentales e ir en pos de desarrollar procesos colectivos que movilicen las potencialidades de cada uno de los actores internos y externos y para conseguir todo esto es necesario e imprescindible revisar nuestro estilo de gestión y dejar a un lado nuestros viejos patrones de conducta.

La necesidad de innovar nuestros conocimientos sobre gestión, liderazgo y valores, es urgente, ya que esto hará que cumplamos a cabalidad con los requerimientos y demandas de las últimas Reformas que sobre este tema se ha venido dando por parte del Ministerio de Educación y las exigencias de la comunidad en general.

La presión no solo es interna, existe gran presión por parte de los docentes, los estudiantes y los padres de familia sobre cambios en todo sentido, esto es en definitiva, un nuevo Modelo de Gestión administrativo-financiero, de los recursos asignados, la gestión en las comunidades, los resultados en el aprendizaje de los estudiantes y la toma de decisiones colegida.

El tema de investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el colegio Nacional Alangasí, encierra una vital importancia en cuanto a que nos permitirá conocer la realidad en la cual desenvuelve sus acciones, sus fortalezas y debilidades. Esto ha servido para desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo del proyecto de investigación. y la consiguiente planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación.

Sus resultados servirán para la consiguiente planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo, para presentar recomendaciones concretas, encaminadas a mejorar la calidad de la educación en dicha institución, mismo que redundará en beneficio no solo de los estudiantes de la parroquia a la cual sirve directamente, sino también a los de los sectores aledaños, como La Merced, Guangopolo, El tingo: en fin todo el Valle de los Chillos, de los cuales se alimenta la población estudiantil cada vez más creciente.

Como investigadora para mi ha sido muy gratificante adentrarme en el conocimiento de una institución educativa muy próxima a la que yo trabajo, donde tanto las autoridades como el personal docente, han tenido a bien colaborar, facilitándome tanto

la información requerida como los documentos pertinentes, para poder realizar la investigación que sobre liderazgo y gestión en valores se ha venido realizando

Ha sido una magnífica experiencia para mi formación profesional, poder analizar la capacidad de gestión y liderazgo, integrados a los valores personales e institucionales, ya que de ello depende la contribución que se haga como fruto de la investigación, para elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Alangasí.

Se ha investigado los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo; y la gestión de la calidad en valores, con el fin de tener bases científicas sobre las cuales establecer comparaciones, ante lo cual se ha demostrado una actitud crítica al momento de seleccionar, procesar y presentar información valiosa.

Se ha determinado los roles y el liderazgo de los directivos y jefes departamentales, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del Colegio Nacional Alangasí.

Se ha fortalecido el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que los gerentes y directivos puedan utilizar para reducir las dificultades

Se ha asumido 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.

En conclusión, los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la autoridad, indicador de que existe liderazgo, que la comunidad educativa reconoce que se toma la educación en valores como eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje para la formación integral de los estudiantes, no existe un manual de normas, reglas y procedimientos que optimicen la gestión, menos aun en liderazgo, que determine quién, como y cuando tome las decisiones.

Por lo dicho anteriormente se propondrá construir un manual de normas, reglas y procedimientos en el campo de la gestión en liderazgo y valores, con el fin de fortalecer a los miembros de la institución, alumnos, docentes, autoridades, personal administrativo y padres de familia, en su condición de seres humanos que interaccio-

nan entre si, para fomentar relaciones sólidas, equilibradas, de respeto y solidaridad que nos lleven a dar sentido al sumac causai.

Esta investigación es muy importante dentro de la formación profesional en el área de la educación, en la mejora de la convivencia entre los miembros de la institución, y por ende en el contexto familiar y social, por lo que invito a usted compañero docente o directivo, a dar lectura a esta investigación, para que beneficiándose de estos conocimientos y reconociendo lo que dejamos de hacer, emprendamos juntos el camino de la excelencia educativa.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. La gestión Educativa

#### 2.1.1. Concepto

“Todas las acciones que se desarrollan, todas las actividades de integración de los distintos medios de trabajo para obtener resultados de rentabilidad, puede genéricamente designarse como **gestión**”.

(<http://es.scrib.com/doc/13222252/capitulo7conceptos-basicos-de-gestion>).

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, Gestión viene del latín *gestio*, que hace referencia a la acción o efecto de gestionar o administrar. Semánticamente gestionar y administrar no significan lo mismo, mientras que administrar es dirigir, mandar u ordenar recursos, materiales existentes, gestionar es parte de la acción de administrar pero en un momento más dinámico, es tramitar, hacer posible algo, encargarse de algo, esto es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En estos 50 años han sido muchas las "buzzwords" que se han ido acuñando, algunas de ellas han quedado en el olvido, pero otras han ido marcando hitos como modelos de **gestión**, adecuados al momento, y enfocados hacia aspectos particulares, que no han desaparecido al momento de asomar otro modelo o enfoque, sino que han servido de marco de referencia para construir nuevas concepciones que completen las anteriores, han dejado marcas profundas y continúan siendo "herramientas" útiles, si se las encara como tales y no como doctrinas milagrosas.

Durante los años 50 comienza a vislumbrar la necesidad de agregar a la empresa una característica muy importante y necesaria para la época, *la calidad*, es la manera de concebir, planificar, organizar, dirigir, administrar, evaluar y rendir cuentas para fortalecer la dirección de la empresa.

Para promover el cambio hacia una cultura gerencial; los años cincuenta y sesenta están marcados por un enfoque humanista, la persona debe ser el centro de aten-

ción, el dar prioridad a las relaciones humanas como un aspecto principal en el desarrollo de la empresa se convierte en una tarea fundamental.

Durante los años sesenta, la gestión había tomado un punto fuerte de desarrollo, el aspecto estratégico y el marketing, considerando que el mundo era muy competitivo y se necesitaba desarrollar ciertas tácticas que nos permitan adelantarnos a la competencia.

Para conseguir resultados satisfactorios se tiene que realizar acciones dentro de un proceso por lo que están implicadas las acciones de “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar, como manifiesta FAYOL (1961), cuando menciona los conceptos de administración, gestión y gerencia, como acciones diversificadas.

El concepto de **gestión** y la acción de **gestionar**, diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, están íntimamente relacionadas con el encargo, el cometido, la comisión, es decir es hacer que ocurra lo que se ha decidido que ocurra, de aquí que son conceptos totalmente dinámicos y conllevan, tanto las acciones de planificar como las de administrar.

Gestión es la capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización Agyriss y Schon (1978), aseveración que me parece muy interesante, cuando a la gestión se le da un carácter creativo y funcional, al visualizar los roles de los miembros de una institución funcionando como partes armónicas de un gran engranaje.

Para Julia Mora M, (1999: Taller de Evaluación y Gestión Curricular) están implícitas estas diferencias conceptuales cuando plantea dos niveles de **gestión**: el uno lineal o tradicional, sinónimo de administrar; el otro como dirección y gobierno.

Si consideramos que para el administrador la función esencial es hacer que cada uno de los elementos de la empresa o institución funcionen según su rol, para el gestor estas mismas funciones tiene un valor agregado, hacer producir los recursos existentes, generar desarrollo; esto es, tomar recursos y producir más recursos, por lo que se considera a la gestión como una herramienta para hacer que las cosas funcionen en favor de una transformación del contexto socio-cultural de la realidad en la cual se desenvuelve.

Las formas de concebir la acción humana dentro de los procesos sociales han ido evolucionando, nuevos modelos de gestión empresarial han ido surgiendo, cambiando e incrementando acciones novedosas para conseguir resultados excepcionales, y es así como surge la Gestión Educativa como disciplina, para los años setenta en el Reino Unido, y para nuestra América Latina aún más tarde, para la década de los ochenta, por lo que podemos decir que es relativamente joven,

Esto se corrobora cuando a la Gestión educativa se la califica como “*la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la nueva institución educativa caracterizada por la innovación permanente*” DINAMEP (2000).

En esta definición aparecen dos aspectos muy importantes como son capacidad, o sea el potencial, la competitividad, la idoneidad como para dirigir, guiar o encauzar hacia la consecución de una institución nueva, acorde a las necesidades de la época, y que además las satisfaga ampliamente; y la segunda esta dirección considerada y planeada dentro de un proceso, es decir que no es una acción improvisada, o al azar, sino que es valorado cada uno de sus aspectos con el fin que nos lleve al éxito deseado o fin último cual es la construcción, afirmación o desarrollo de esa institución nueva, que no se conforma con haber llegado sino que va más allá, va a la anticipación de lo que puede venir, se previene y visualiza el futuro.

Lavín (1998) sintetiza muy bien estos aspectos cuando define a la gestión educativa como “la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar”. Vista desde esta prerrogativa, la *gestión educativa* es el motor que hace que funcione la institución dentro de su campo particular de acción, la educación, y por lo tanto los aprendizajes. A este respecto hemos sido testigos de la evolución de las escuelas en torno a los diferentes modelos pedagógicos surgidos de visiones de avanzadas, de estudiosos, visionarios del futuro que no se han conformado con la realidad existente sino que han ido más allá.

Estos aspectos son corroborados por Pozner y Wiener, (1995) cuando dicen al respecto de la Gestión escolar “El objetivo primordial de la Gestión escolar es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los estudiantes.” Por lo tanto, el concepto de *gestión* y la acción de *gestionar*, diligencias conducentes al logro de un deseo cualquiera, están íntimamente relacionadas con el encargo, el cometido, la comisión, es decir, es hacer que ocurra lo que se ha decidi-

do que ocurra, de aquí que son conceptos totalmente dinámicos y conllevan, tanto las acciones de planificar como las de administrar y la necesidad de tener un gestor, quien promueva a la Institución, hacia la calidad; “Si la calidad es, de hecho, para que ocurra en la práctica tiene que ser, liderada por la gestión este fue el principal mensaje de Deming a su audiencia en Tokio.

La educación es una función eminentemente social, involucra acciones y decisiones políticas, económicas, administrativas, mismas que se articulan con políticas de Estado y cuyo radio de acción son los sectores que conforman el Sistema educativo; debemos considerar a la gestión educativa como la pieza fundamental que articula a todos los sectores y actores en el proceso de transformación de la realidad existente hacia la consecución de objetivos propuestos, mismos que tienen como finalidad última mejorar, fortalecer y desarrollar capacidades individuales y sociales.

### 2.1.2. Importancia

La gestión como un movimiento hacia la acción ha tenido presencia y por lo tanto importancia desde tiempos antiguos, no precisamente con la connotación de nuestros días, pero ha ido evolucionando y transformándose según la época y las tendencias del momento.

Así, la preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, aparece en la “República” de Platón, la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria; la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor.

Su importancia radica precisamente en la constante actualización de sus conceptos y acciones, desde el momento en que a la gestión se le va dando forma de ciencia y con ello el apareamiento de una nueva profesión, Drucker, con la trilogía de libros que publicó en los años cuarenta y cincuenta - *The Concept of The Corporation* (1946), *The New Society* (1951) y *The Practice of Management* (1954) - mostró, de un plumazo, tres cosas que había en realidad, una nueva profesión históricamente emergente, el gerente o el "ejecutivo" (Chester Barnard 1938), que se transformaría en un nuevo segmento social en la post-guerra; que había nacido un nuevo tipo de estructura organizacional ascendente (la corporación) y que surgía la posibilidad de

aprender a gobernar las empresas y organizaciones, de llevar el "know how" de gestión, a un público más amplio.

La creciente intervención del Estado (directa o indirectamente) y de las organizaciones sin afán de lucro en la economía, se añade al incremento del rol de la gestión en el desarrollo de sus actividades; por lo tanto, la gestión también es aplicable a las instituciones educativas, consideradas empresas de educación.

El surgimiento del management como una institución distinta, fundamental y líder es un fenómeno esencial en la historia social, por cuanto nos permiten aplicar estos conocimientos en las instituciones educativas, tratadas como organizaciones que prestan función social; al respecto se corrobora con la afirmación de que " Las organizaciones son unidades sociales(o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas o reconstruidas para el logro de objetivos específicos, Guía Didáctica, Gestión del Talento Humano (Arturo Almeida ,2010: ).

Igualmente hay que abandonar la idea de que hay un modelo ideal de gestión y que esta se aplica únicamente a las empresas. Para fundamentar esta visión, traeré a colación la idea de Drucker (1946) "no existe un modo único de organizar y gestionar empresas pero si soluciones distintas para cada caso concreto"; enfocado desde este punto de vista iremos analizando los sectores que se han ido priorizando para hacer estudios particulares.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

**La Gestión del Conocimiento**, es un conjunto de procesos aplicables a las organizaciones para elevar los niveles de desempeño personal y organizacional. Este tipo de gestión tiene que ver con el aporte de estrategias para aumentar ventaja competitiva sobre las demás empresas afines; también este tipo de gestión tiene como objetivo captar, recuperar y difundir recursos tangibles, es decir recursos palpables, reales que los podemos determinar físicamente; y por último, crear ambientes de formación interactiva para incrementar valor agregado, sobre lo existente, esto es lo que hace a cada institución diferente del resto.

**La Gestión del talento humano**, es el conjunto de estrategias organizacionales para reclutar, seleccionar, valorar y desarrollar a los miembros de las organizacio-

nes. Su campo de acción está direccionado a colaborar con la misión y objetivos institucionales, a fortalecer el liderazgo, a mejorar los niveles de competitividad institucional, a incrementar el “sentido de pertenencia” y por último a desarrollar procesos individuales y grupales de investigación.

**La Gestión de calidad**, es el conjunto de procesos aplicables en las organizaciones para elevar los niveles de desempeño personal y organizacional. Su función está destinada a mejorar la eficiencia, es decir la capacidad de disponer de los elementos necesarios para conseguir un efecto determinado; y la eficacia, o sea la capacidad de lograr el efecto deseado o esperado en el desempeño. Por otro lado se espera la interacción adecuada entre los elementos de la organización, determinando los sistemas de calidad y los procesos, teniendo en cuenta que estos deben ser: claramente comprensibles, gestionables y mejorables.

**La Gestión del talento por competencias**, es el conjunto de estrategias para diagnosticar y valorar competencias individuales y organizacionales y gestionar sobre la base de modelos de competencias organizacionales. Es necesario tomar en cuenta la necesidad de realizar una valoración adecuada y oportuna; debemos prever y proveer estímulos varios, además dotar a la institución de apoyo administrativo y financiero, por lo tanto hay que presupuestar apoyos financieros para actualización y mejoramiento profesional, y, previsión de recursos materiales y tecnológicos

**La Gestión Tecnológica** es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.

**La Gestión Social**, es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.

**La Gestión de Proyecto** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar, todo el trabajo requerido por un proyecto, dentro del tiempo y del presupuesto definido.

**La Gestión Ambiental**, es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible, es la estrategia a través de la cual se

organizan las actividades entrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

**Gestión Estratégica**, Se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compite, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. Fred Davis (1997). Por lo tanto conlleva la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

**Gestión Administrativa**, es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

**Gestión Gerencial**, es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones. La gestión gerencial es, precisamente, el proceso que consiste en guiar a las divisiones de una empresa hacia los objetivos fijados para cada una de ellas, mediante planes y programas concretos para asegurar el correcto desarrollo de las operaciones y de las actividades (planeamiento táctico), posibilitando que sus miembros contribuyan al logro de tales objetivos y controlando que las acciones se correspondan con los planes diseñados para alcanzarlos.

**Gestión Financiera**, se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros. La función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización.

**Gestión Pública**, su campo de acción es el desarrollo de las instituciones gubernamentales.

**Gestión basada en resultados**, su objetivo primordial es la continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, donde asegura que sus procesos, productos y servicios contribuyan a realizar sus propósitos; exige seguimiento, autoeva-

luación y documentación sistémica de los progresos, mismos que deben estar acorde a sus metas; además contempla el entorno general de la gestión, la cultura de la organización, la gestión de los recursos humanos; concluye en la Excelencia como la mejora continua en todos los aspectos, redundando en la calidad del producto.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

Desde los comienzos de la historia del hombre y sus agrupaciones sociales, siempre ha sido necesaria la presencia de una persona con cualidades excepcionales que guíe a las demás, para ayudarles a crear una dirección, evitar conflicto, y responder a cambios en su entorno.

Las sociedades primitivas y también las actuales han sobrevivido o han llegado a su máximo esplendor por la acción acertada de sus líderes; debido a su gran importancia como conductor, motivador, guía y autoridad se le adjudicaba origen divino, se creía que eran descendientes directos de los dioses.

Ideas más recientes mantienen que el líder nace con ciertas habilidades, pero también hay otras que aprende, y que las habilidades aprendidas y las circunstancias determinan el tipo de líder y su forma de ejercer el liderazgo; por lo tanto, el liderazgo es algo que no ha cambiado mucho en siglos, la práctica de liderazgo si ha tenido grandes cambios, pero lo que sigue siendo una realidad es la necesidad del liderazgo.

En sus orígenes el poder era hereditario, se transmitía de padres a hijos, pese a que eran preparados mediante una educación rigurosa, a muchos de ellos les faltaba esa fuerza interior que nos avala para decir que las cualidades de líder ya vienen desde el nacimiento. Como una consecuencia se buscó también la forma de crear nuevos líderes, principalmente a través de la transmisión de conocimientos y habilidades.

El individuo más fuerte siempre ha impuesto su voluntad y criterio sobre el grupo, muchos de ellos han impuesto su autoridad por presión, no por convicción.

Los grandes logros humanos, han visto sus fuerzas creativas lideradas por individuos que supieron aprovechar un momento, una necesidad de la comunidad. Muchos de ellos lo han hecho imponiendo su autoridad, el individuo más fuerte siempre

ha estado sobre los más débiles para ejercer su criterio sobre el grupo, en la mayoría de los casos, ha sido bajo presión, amenazas o por la fuerza, esta es la diferencia con un líder verdadero, quién lleva o arrastra a los demás a hacer grandes cosas, a desarrollar metas por su propia voluntad, sin presión; aquí lo que prima es la motivación y el ejemplo de vida de quién esta a la cabeza.

El proverbio favorito de John C. Maxwell (1995), experto en liderazgo, es: “El que piensa que dirige y no tiene a nadie siguiéndole, sólo esta dando un paseo”.

Esta aseveración nos da la certeza de la gran importancia que tiene para una persona que se encuentra en una dirigencia, cualquiera que sea esta, la capacidad de persuasión para arrastrar al personal a su cargo hacia los objetivos propuestos.

### **2.2.1. Concepto**

Según el Diccionario de la Real Academia Española:

*Liderazgo. m. liderato.* Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.” Liderato es una condición de líder, esto a su vez proviene del inglés leader que significa guía, “Persona a la que un grupo sigue reconociéndola como jefe u orientadora”.

El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), define al liderazgo como el conjunto de cualidades que manifiesta la personalidad reflejadas en la capacidad, misma que favorecen la guía y el control de otros individuos, por lo tanto podemos decir que este concepto concuerda con el anterior en cuanto a que el líder es un guía, esto es, quién dirige o encamina, de aquí que guía es la persona que enseña y dirige a otra para hacer o lograr lo que se propone.

Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos mismos, porque gozan de una personalidad fuerte que irradia e invita a seguir, con suavidad, sin presión porque mueve la voluntad.

El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo, refiriéndose como grupo a las más diversa asociaciones de personas, al respecto el Diccionario de la Lengua Española (1986), define al liderazgo “como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad.

Para Bass (1990), Liderazgo” Es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”. El líder es quien muchas veces propone situaciones, proyectos originales y novedosos pero estos tienen que tener como base la satisfacción de alguna necesidad del grupo o por el contrario la solución de algún conflicto, por lo que el líder cumple una función sumamente importante cuando se trata del funcionamiento de una institución y la consecución de sus objetivos.

Hay una confluencia de ideas con Chiavenato (1993), cuando define al liderazgo como “... la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”, aquí se amplía la concepción anterior cuando aparece un nuevo elemento, la comunicación humana como el elemento decisivo en la influencia que ejerce el líder para influir en los miembros del grupo, para despertar entusiasmo, para ponerse a la vanguardia de la institución en el rol que este desempeñando, para poder orientar el trabajo de los otros.

Como sabemos la comunicación es un proceso en la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, por lo tanto el líder debe saber manejar muy bien esta herramienta para poder llegar a los miembros del grupo con el fin de moverlos en forma eficiente, compartiendo con ellos su misión y visión, guiándolos con el ejemplo, para que estos respondan a sus deseos en forma libre y voluntaria, y asuman sus responsabilidades sin presión. A este respecto, Rafael Alvirra, (1999), cita la definición de Líder en una intervención oral, “Es aquella persona que conduce a otras en libertad”.

La Wikipedia define el liderazgo como:

*“El proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigenal o institucional.”*

Hay mucha coincidencia entre las diferentes concepciones de líder y liderazgo y convendría citar ciertos términos que se encuentran presentes en las diferentes definiciones, influencia – voluntad – grupo – metas. “El liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo” según Koontz (1998); mientras Stonner dice que es "el proceso de dirigir e influir en las actividades laborales de los miembros de un grupo".

Sintetizando las diferentes ideas, podría decir que para mí liderazgo es la influencia que ejerce una persona sobre otra, un grupo u organización, ya sea esta positiva o negativa, de orientar, influir, guiar, organizar o llevar hacia algo, sea una meta o un fin, sin utilizar la fuerza, ni la persuasión, ya que con solo su forma de actuar arrastra a los que le rodean.

El *liderazgo* es susceptible de ser aprendido, de aquí que podemos afirmar que el líder se hace, por lo tanto es muy posible aplicar el Liderazgo Educativo, cuando con un deseo legítimo de hacer el mayor bien social, con una actitud creativa e innovadora, aplica nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones.

El Líder educativo, es un docente, que para realizar su trabajo, se apoya en toda la teoría del liderazgo, debe dominar cada una de las funciones y tareas de los puestos de trabajo, demostrando competencia, eficiencia e interés profesional en mejorar la educación.

La capacidad de liderazgo no solo está en la persona que asume la dirección de una institución, el verdadero reto está en lograr que el liderazgo llegue a cada miembro, en forma individual, para lograr unidades de cambio.

Para concluir diríamos que Líder educativo es aquel que teniendo un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es un acuerdo voluntario y tácito entre este y los miembros de la agrupación. La condición de líder de un determinado

individuo dentro de un colectivo, descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo.

No hay que desconocer que ha habido personas especiales, con un fuerte carisma capaz de arrastrar a multitudes (líderes natos), naturalmente esa fuerte influencia sobre los demás ha partido de sus ideas novedosas, de su forma especial de hacer ciertas cosas, de la habilidad en hablar o de otros talentos que los han sabido explotar, a lo largo de la historia hay una galería de ellos, Jesucristo, es el principal exponente, sus postulados tienen vigencia y actualidad hasta nuestros días.

La condición de líder no es algo exclusivo de una persona superdotada o excepcional, si bien es cierto puede manifestar ciertos rasgos en su carácter que lo hagan susceptible de tener mayor ascendencia entre los que lo rodean. El liderazgo es algo que cualquier persona bien dispuesta pueda adquirir, aquella que se desempeñe bien en su trabajo, que estando en una función de dirección, lo realiza con espíritu colectivista, con un gran deseo de alcanzar el éxito y la perfección en dicha función.

Fullan (1993), al respecto de liderazgo educacional dice: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder".

Sobre esta base, el director es un líder que dirige líderes, por lo tanto es una función de equipo, ejercida por equipo de líderes, mismo que debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, promoviendo una alta activación que conduzca al cambio, en primer término en las personas. Para concluir diríamos que Líder educacional es aquel que teniendo un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

El concepto moderno de liderazgo es la creación de un compromiso interno en las personas para trasladarlo a objetivos sociales; de transformar el interés Individual, egoísta y solitario, en una preocupación social, solidaria y compartida de mayor escala.

El liderazgo educativo supone adquirir una perspectiva orientada al éxito, que consolide tanto lo que ya se hace con buenos resultados, como lo que queda por hacer con fórmulas innovadoras en proyectos emprendedores alternativos.

Para que exista liderazgo debe haber un líder, y si se espera tanto de él, las cualidades que adornan su persona deben ser especiales, muchas de ellas serán innatas y otras aprendidas; estas cualidades redundarán en su forma de dirección.

### **2.2.2. Tipos**

Lewin (1939) padre de la psicología social y sus colegas de la Universidad de Iowa, en sus estudios sobre liderazgo a partir de la investigación y observación de un grupo de niños, analizaron tres comportamientos o tres estilos de liderazgo: líder autócrata, líder participativo y líder de rienda suelta.

*Líder autócrata*, es aquel que da órdenes a sus subalternos, las mismas que tienen que cumplirse a rajatabla y sobre las cuales ejerce una supervisión rigurosa. Éste asume totalmente las responsabilidades, centraliza la autoridad en su persona, dicta los métodos de trabajo toma decisiones unilateralmente y limita la participación de los empleados.

*Líder democrático*, considera que sus dirigidos tienen capacidades que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas, involucra a sus empleados en la toma de decisiones, delega autoridad, propicia la participación para decidir las metas y los métodos de trabajo y usa la retroalimentación como posibilidad para dirigir a sus empleados. Podemos dividir a este tipo de líder en consultivo y participativo.

*Líder de rienda suelta o liberal (laissez faire)*, deja a sus empleados en total libertad para hacer su trabajo y tomar decisiones, como ellos lo consideren mejor casi no hay directrices para el trabajo, únicamente les proporciona los materiales necesarios. Casi no hay directrices para realizar el trabajo; No es capaz de responsabilizarse por los resultados y las acciones de sus subalternos; Respeto para él es “no meterse con nadie para que nadie se meta con él” Da lugar a que se formen grupos controversiales, donde todos hacen lo que quieren.

Teniendo en cuenta múltiples indicadores como la forma de de organizar su trabajo, el modo como se relaciona con sus subordinados, como dirigen la organización, etc.,

surgen otros tipos de líderes como son organizador, participativo, burócrata, emprendedor, paternalista y demagogo, técnico y oportunista

*Líder Organizador*, es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tienen problemas, los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

*Líder Participativo*, es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona. En este caso el poder está en acomodarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia y valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

*Líder Burócrata*, son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran la organización sobre la base de un sistema de trámites y requisitos y otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores infunden miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterio y equivocadas.

*Líder Emprendedor*, dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y la bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

*Líder Paternalista y Demagogo*, tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplen; son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlo.

*Líder Técnico*, conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, dan mayor importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

*Líder Oportunista*, practican por lo general la ley de la jungla; son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para alcanzar lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con la suya; son inteligentes y hábiles para manipular al grupo; son egoístas y desleales.

Como hemos podido observar las distintas formas de ser y hacer las cosas conlleva implícita una serie de características particulares. Pero ¿Cuáles son las ideales?

### 2.2.3. Características

Stein (1999), cita las características que debe tener un buen líder (tomado de El Arte de Gobernar según Peter Drucker), los verdaderos líderes se obligan a *escuchar a los demás*, porque saben que pueden obtener información valiosa del grupo de base y asegurar su confianza; *saben cuán importantes son aquellas informaciones* que solamente pueden obtener de los demás, especialmente de la base de la organización, un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. Un líder debe saber como se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa

Un líder *da atención y paciencia a sus dirigidos* porque sabe que, al no hacerlo, perderían la confianza de su organización; se esfuerzan continuamente por hacerse comprender, tratando de aclarar y reiterar los puntos importantes, esto lo realizan con paciencia y perseverancia, tratando en todo momento de simplificar los conceptos.

*Los líderes han de practicar con especial escrupulosidad aquellas reglas que les interesa imponer*, ya que entendieron que se educa con el ejemplo y esto es práctico; renuncian a la coartada y al subterfugio porque saben que no pueden perder la confianza de la organización; aceptan su propia insignificancia respecto a la misión, que siempre es más grande y más significativa que él mismo, por lo que debe conservar la objetividad en todo momento y circunstancia.

Para Palmar (2009), las principales características que debe poseer un buen líder, mismas que cita en su *libro Liderazgo en tiempos de crisis*, porque la autora manifiesta que es el momento en que surge una profunda crisis donde emerge el líder para encontrar soluciones, por lo tanto para ser considerado un buen líder se debe: *Tener carácter de miembro del grupo que encabeza; poseer rasgos predominantes*, ser el más brillante, el mejor organizador, el que posee más tacto, el más arriesgado, etc.; *Lograr determinar acciones* según las necesidades que se tengan y para ello se necesita organizar, dirigir, vigilar y motivar a los miembros del grupo; *tener carisma*,

esto es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia; *demostrar que se tiene verdadera capacidad para ser líder*, para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir; *aprenden a desarrollar sus potencialidades y talentos*, es innovador, siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitiva; *acepta la responsabilidad por su éxito*, sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Sintetizando lo dicho, las cualidades básicas que debe tener un buen líder son: *Capacidad de argumentación*, porque la principal herramienta que posee el líder es la comunicación, esta debe ser en dos sentidos, debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones y lograr que los demás las escuchen y las entiendan; de igual manera debe saber escuchar y acoger las ideas y sugerencias que el grupo le dice o hace; *Control emocional*, ya que quién no tiene dominio sobre si mismo no puede dominar al resto; (Salovey & Mayer, 1990) definieron inicialmente la Inteligencia Emocional como “la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder”.

*Confianza y seguridad* para contagiar a los demás. Un líder crece y hace crecer a su gente y para ello no se aferra a su puesto, siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

*Humildad y sinceridad*, un líder debe mantenerse al nivel de su grupo, hablar su lenguaje, sentir sus necesidades, decir lo que piensa y sentir lo que dice; el conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, pero al mismo tiempo sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.

*Cuidar la imagen*, es muy importante la imagen que proyecta, no solo física, sino más que todo, moral y espiritual; ya que como decía anteriormente, el líder debe ser

reiterativo en lo que quiere conseguir, el valor que quiere imponer, debe ser el que más lo practique.

#### **2.2.4. Dominios del liderazgo**

Visto desde diferentes dimensiones, el liderazgo tiene connotaciones variadas; desde la Ética, considera hacer el bien por encima de todo, la persona humana esta por sobre lo demás. Desde una dimensión social (el pueblo), los intereses de la sociedad están por sobre los personales y en algunos casos los supeditan inclusive sobre los morales.

Desde esta prerrogativa, el liderazgo se aplica en todos los dominios de la vida, por lo que definimos cinco de ellos: el *Personal*, se da con la elección de lo que desea cada uno para su propia vida; el *Comunitario*, en función del bienestar de la comunidad; el *Político*, por elección, dirigentes y el pueblo que tiene poder de transformación, por ejemplo el caso de una dictadura a una democracia; el *Organizacional*, asociado al presidente o directores generales de una compañía, existen líderes en todos los niveles de la organización, en la cumbre, en medio y abajo; el *Mundial*, aquel que promueve intereses globales, o arrastra seguidores ya sean corrientes religiosas, filosóficas, sociológicas, artísticas, etc.

### **2.3. Diferencias entre directivo y líder**

*“No todos los líderes son directores ni todos los directores son líderes”*

Existe una diferencia sustancial entre un líder y un directivo, aclarando que lo ideal fuera que un director también sea el líder de su institución porque de esa manera su trabajo sería más productivo.

Los directores son nombrados; los líderes pueden ser nombrados o surgir del interior de un grupo.

El director goza de un poder legítimo, su capacidad para influir está basada en la autoridad formal inherente a su puesto. Los líderes son capaces de influir en otros para que, con sus acciones, lleguen más allá de lo que dicta la autoridad formal.

Según Líderes Visionarios del siglo XXI, el líder debe tener virtudes, actitudes y acciones. Las virtudes son una forma de perfección; las actitudes son como nos mos-

tramos ante los demás y acciones son la práctica de la virtud; no basta saber, es necesario gastar diariamente esos conocimientos con los demás.

Sintetizando podemos establecer algunas diferencias entre las acciones de dirigir y liderar esto hace que su forma de conducir a un grupo no sea igual.

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LIDER</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene subordinados.</li> <li>• Da instrucciones.</li> <li>• Delega responsabilidades.</li> <li>• Planifica y persuade</li> <li>• Organiza y dota de personal;</li> <li>• Controla y resuelve problemas;</li> <li>• Administra la organización eficientemente.</li> <li>• Administra, conserva, controla.</li> <li>• Organiza a las personas y a los sistemas para lograr la misión.</li> <li>• Viven de urgencias y piensan de manera lineal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene seguidores.</li> <li>• Guía a su gente</li> <li>• Asume su responsabilidad y delega funciones.</li> <li>• Motiva a la acción;</li> <li>• Logra compromisos;</li> <li>• Crea oportunidades y busca la solución de los problemas.</li> <li>• Es eficaz, hace correctamente.</li> <li>• Desarrollan, dan confianza y evitan los controles.</li> <li>• Innovan, inspiran en las gentes el compromiso a la misión</li> <li>• Crea, comunica visión y estrategia,</li> </ul>

Los líderes utilizan la acción como la palabra para lograr que se hagan las cosas. Las personas tímidas normalmente no se convierten en jefes, pero muchos de ellos se convierten en líderes.

Para Murray Johanssen (1985) las diferencias entre directivo y líder son manifiestas ya que los directivos tienen subordinados, los líderes seguidores, los primeros están supeditados a la autoridad, los segundos están motivados a la acción y lo hacen por

voluntad propia. El directivo reacciona ante situaciones de peligro o tensión, el líder crea oportunidades y busca la solución de los problemas. Un directivo da instrucciones, y un líder guía a su gente. El directivo delega responsabilidades, el líder asume su responsabilidad y delega funciones. El líder conoce a su equipo de trabajo, sus debilidades y fortalezas, mientras que el directivo sabe quienes hacen parte de su equipo.

Entre los directivos y los líderes existe una gran diferencia, los directivos administran, conservan, controlan, organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión. Actúan en corto plazo, preguntan ¿Cómo? y ¿Cuándo?, mantienen una posición de conformidad, hacen las cosas bien, viven de urgencias y piensan de manera lineal; los líderes innovan, desarrollan, dan confianza y evitan los controles, inspiran en la gente el compromiso a la misión, actúan pensando a largo plazo, preguntan ¿Qué? Y ¿Por qué? Retan el conformismo, hacen lo que se debe en el momento que se requiere, anticipan y piensan de manera global.

Warren Bennis (1986) dice al respecto, “Directivos son las personas que hacen las cosas correctamente y los líderes son las personas que hacen lo correcto. Cualquiera puede convertirse en líder siempre que tenga el deseo de alcanzar un objetivo.

Los rasgos pueden cambiar o modificarse focalizándose en los rasgos que nos sirven. Este es uno de los motivos por lo que no existen líderes perfectos, todos tenemos unos cuantos rasgos malsanos; pero los mejores líderes se concentran en sus fortalezas y crecen a partir de potenciar sus rasgos más deseables y dominando sus rasgos más débiles.

Nos parece muy procedente citar la teoría de James McGregor (1978) como una verdadera innovación en el campo de las relaciones laborales líder – subalternos con el fin de conseguir una influencia positiva mutua, esta teoría llamada de liderazgo *transformador o transformativo*, nace de una idea original presentada por Downton (1973); Bennis, Nanus y Sergiovanni recogen y amplían la misma, aplicándola al campo de la educación. El concepto transformador o transformativo se define como la acción de hacer cambiar de costumbres o manera de ser, esto ocurre cuando una o más personas se involucran con otras de tal forma que el líder y los seguidores se elevan mutuamente a altos niveles de motivación y moralidad. Sus propósitos se fusionan, se hacen mutuos.

Las bases de poder se unen en un apoyo y respaldo mutuo para lograr un propósito común. Se convierte en un poder moral ya que levanta el nivel de la conducta humana y las aspiraciones éticas del líder y el seguidor; así que tiene un efecto transformador en ambos. El liderazgo transformador o transformativo se convierte en un liderazgo trascendental.

El líder transformador como un ente motivador a hacer más, a realizar ejecuciones mejores es definido con cuatro características excepcionales, llamadas las cuatro íes (4I'es), *Influyente, Inspirador, Intelectual e Individual*. Aquí se sintetiza el papel de modelo, una figura relevante a ser seguida, admirada, respetada y que inspira confianza; a la vez que motiva a luchar por las metas del grupo, les da sentido de reto a superar las expectativas (valor agregado); utiliza la razón en las decisiones, preocupándose por las necesidades individuales de sus seguidores, para que las acciones beneficien a la organización sin perjuicio del seguidor.

El líder toma la iniciativa en lograr la conexión o relación a través de un buen proceso de comunicación de intercambio con el seguidor. Es el líder el que crea las conexiones que facilitan la ocurrencia de la comunicación y el intercambio con ellos, es más diestro que éstos en evaluar sus motivos, por lo que anticipa su respuesta a una iniciativa y estima las bases de poder de los mismos.

El líder tiene la mayor responsabilidad de mantener y poner en funcionamiento las relaciones con los seguidores y en asumir el papel que a la larga logrará el propósito suyo y de ellos; responde a las expectativas, necesidades y otras motivaciones de los seguidores, al igual que las suyas; induce al seguidor en el reordenamiento de sus necesidades mediante la acción de trascender sus intereses personales, luego lo dirige a que clarifique el papel (rol) requerido. La ejecución será intercambiada por aquella consideración que atienda las necesidades reordenadas por el seguidor.

El líder refuerza la habilidad del seguidor para ejecutar su papel, le ayuda en la construcción de confianza reforzando sus necesidades ya elevadas a un plano superior, sirve como fuerza independiente que cambia la formación de base de los motivos de los seguidores mediante la gratificación de estos. El liderazgo se torna sensible a los motivos de los seguidores potenciales, lo que hace que los papeles del líder y los seguidores se tornen virtualmente interdependientes, o sea crea una reciprocidad entre líderes y seguidores.

## 2.4. Los valores y la educación

Antes de abordar el concepto de valor, nos adentraremos ligeramente en la *dimensión ética* con la que realizamos *valoraciones* diarias sobre nuestro comportamiento o acciones, esta es un referente de experiencia común.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, ética procede de la voz griega “ethos”, que significa uso o costumbre. Para nuestro estudio la utilizamos como sinónimo de moral, cuyo origen es el término latino “*mos-moris*”, traducido como modo acostumbrado de obrar, acción o costumbre.

Cuando emitimos un juicio ético sobre un comportamiento, valoramos la bondad o maldad de esa acción, por lo tanto, al hablar de valores debemos tomar muy 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 valía; la norma se refiere a los modos concretos de conseguir el bien; la virtud es la forma práctica de conseguir el bien; a este respecto Scheler (1919) sostiene que la ética debe estar presente en los fines, los deberes, las virtudes, los sentimientos, el carácter o personalidad moral.

Si el valor es el ser mismo en cuanto en virtud de su contenido significa una perfección, es preciso reconocer y potenciar su valía a partir del análisis de su dualidad. El hombre tiene dos facultades superiores muy nobles: la inteligencia y la voluntad. Con la primera él descubre que las cosas tienen valores, que pueden ser buenos o malos; con la voluntad libre, él discrimina y decide lo que es bueno para él, aquí y ahora, al decidir se compromete, si lo que elige es bueno, llega al plano de la virtud.

*Valor*, según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua, es importe, costo, valía, cuantía, costo, total; según esta concepción el valor agrega a los objetos un parámetro medible y por lo tanto pueden ser buenos o malos, esto da sentido al vivir moral. El hombre en tanto a ser, está dotado de inteligencia y esto le permite discriminar lo bueno de lo malo y así fundamenta su existencia, en la trascendencia de su ser que en un fin último es la razón de su ser, al respecto dice Ana Teresa López de Llergo (2000) cuando señala que: “Valor es toda perfección real y posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de cada ente”.

El concepto de R Gómez (1995), tiene mucha similitud con el anterior, con la particularidad de que lo manifiesta desde el campo pedagógico, expresa que *los valores son “fuente de perfeccionamiento humano”*, esto es una realidad muy sentida y querida, la educación como fin último apunta hacia la perfección del hombre, como un ser integral, trascendente, por la perfección que guarda en sí mismo, como hijo de Dios, hecho a su imagen y semejanza.

Metafísicamente hablando, se ha llegado a distinguir entre *bienes* y *valores*, entre los *valores* y los *objetos* o sujetos en los cuales se manifiesta el *valor*, Max Scheler (1919). Si partimos del hecho de que es el valor quien agrega, a los objetos, una cualidad íntima, especial, distinta de las demás, tornándolos buenos o malos, son los valores quienes marcan los estándares sobre los cuales se miden los actos de los individuos y la sociedad, si bien son universales, no dejan de ser contextuales, ya que se manifiestan de muy variadas formas según el grupo e inclusive la época, esto hasta cierto punto se corrobora con el sentir de Robert S. Hartan (1967), cuando dice, desde la axiología formal, atendiendo a un objetivismo axiológico, “los valores son el cumplimiento de la intensidad de un concepto”,

Haciendo una síntesis sobre el valor, podemos decir que valor es todo aquello que hace buenas a las personas, a las cosas, a las situaciones; todo aquello por lo que las apreciamos, por lo que son dignas de nuestra atención y deseo, esto es, el bien descubierto por nuestra inteligencia y deseado y querido por nuestra voluntad.

#### **2.4.1. Educación en Valores**

Si partimos de los conceptos dados anteriormente, añadiendo que los valores dignifican y acompañan la existencia de cualquier ser humano y que la educación es un bien privativo del ser humano, la educación en valores tenderá por partida doble a la formación integral y perfeccionamiento del hombre visto desde múltiples dimensiones, moral, personal, social, histórico y cultural.

La Ley Orgánica de Educación en su Artículo 2, de los principios; literales: b, f y j (educación integral- la educación tiene sentido *moral, histórico y social*; se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos- La educación promoverá una auténtica cultura nacional).

La Educación en valores ha tomado auge desde una dimensión práctica, en la *convivencia*, dice un objetivo de la Educación en Valores:

*“Colaborar con los niños, niñas y jóvenes a reflexionar sobre los distintos valores y ayudarlos a entender su aplicación práctica”*: en relación a ellos mismos, a los demás, a la sociedad y el mundo en general.

Más allá del significado de la palabra convivencia, entendida como *“vivir en compañía de otros”* la convivencia implica vivenciar los valores de: responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, justicia y el amor. Esto conlleva transformar las aulas en espacios de aprendizaje donde se compartan esos valores.

Valentín Martínez Otero (1999) dice que los centros educativos son ante todo, “lugares de aprendizaje y diálogo en pos del desarrollo humano”, como vemos la comunicación, como una cualidad humana, adquiere un rol fundamental, es factor de progreso, de evolución; si a esto le agregamos los valores, entonces la educación social también debe orientarse al enriquecimiento de los individuos y grupos de nuestra sociedad, no solo para que obtengan información, desarrollen y afiancen destrezas, sino y más que todo, para la adquisición de valores

Todas las personas deben gozar de igualdad de oportunidades para desarrollar su potencial, por medio de un proceso educativo centrado en valores humanos, estos nos permiten definir con claridad los objetivos de la vida. Nos ayudan a aceptarnos tal y como somos y estimarnos. Nos hacen comprender y estimar a los demás. Facilitan la relación madura y equilibrada con el entorno, con las personas, acontecimientos y cosas, proporcionándonos un poderoso sentimiento de armonía personal.

El hombre tiene dos facultades superiores muy nobles: la inteligencia y la voluntad. Con la inteligencia el hombre descubre que las cosas son portadores de valores, tienen valores. Gracias a la inteligencia él sabe que puede comportarse sensatamente y guiarse no por el capricho, sino por lo que la razón le hace entender que es bueno.

Con la inteligencia puede sopesar las cosas, con la voluntad libre: rompe su indiferencia frente a las cosas y decide lo que aquí y ahora vale más para él y elige. Y al elegir, jerarquiza las cosas y se compromete con lo que elige. Al hacer esto forma en

sí *actitudes* que pronto se convertirán en hábitos operativos. Si lo que ha elegido es bueno y le perfecciona, entonces llega a la *virtud*, que es la disposición permanente a comprometerse como hombre, a hacerse más hombre.

Para dar forma a los valores que han de trabajarse en la escuela, citaremos del documento del ME (Ministerio de Educación del Ecuador) del Programa nacional de “Escuela Para Padres” (2006), donde manifiesta en forma explícita la necesidad de “*Vivenciar los valores* como fundamento de la nueva cultura escolar en aras de la convivencia armónica”. Estos valores deben encontrarse tanto en el currículo explícito como en el oculto, considerando el ejemplo de los adultos como modelo de formación.

*La responsabilidad*, Es hacerse cargo de cada uno de sus actos y asumir sus consecuencias.

*El respeto*, implica una actitud de estima hacia sí mismo y los demás y la observancia de derechos y deberes.

*La solidaridad*, significa comprometerse en la solución de los problemas y necesidades de los demás.

*La honestidad*, es decir la verdad y luchar contra la corrupción, la copia, el dolo, la difamación.

*La Justicia*, Dar a cada quien lo que le corresponde respetando derechos y deberes.

*El amor*, es la expresión de afecto y cuidado para consigo mismo y para con los demás.

*La comunicación*, la institución educativa permanentemente debe ser fuente de comunicación para mejorar el aprendizaje, la convivencia, la prevención y solución de conflictos.

#### **2.4.2. Tipos de valores**

Todos influimos de una manera o de otra en la asimilación de los valores, pero es la propia persona quién se educa, cada individuo se forma a sí mismo, a través de su experiencia directa por la interrelación con la familia, en el colegio, en la calle, por la

televisión, por eso me atrevería a manifestar que así como la cultura, el lenguaje, los valores también son producto del contexto en el cual se desenvuelve el sujeto, por lo que su clasificación es amplia y variada.

Podemos hablar de valores universales, porque desde que el ser humano vive en comunidad ha necesitado establecer principios que orienten su comportamiento en su relación con los demás, se consideran valores universales, *la honestidad, la responsabilidad, la verdad, la solidaridad, la cooperación, la tolerancia, el respeto y la paz*, entre otros.

Sin embargo, puede resultar útil para facilitar su comprensión, clasificar los valores de acuerdo con los siguientes criterios: *personales, familiares, socioculturales, materiales, espirituales y morales*.

*Valores individuales* son aquellos que consideramos principios indispensables sobre los cuales construimos nuestra vida y nos guían para relacionarnos con otras personas.

*Valores familiares*, se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres, con las cuales educan a sus hijos.

*Valores socio-culturales*, son los que imperan en la sociedad en la que vivimos. Han cambiado a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares o los personales.

*Valores materiales*, son aquellos que nos permiten subsistir. Tienen que ver con nuestras necesidades básicas como seres humanos, como alimentarnos o vestirnos para protegernos de la intemperie.

*Valores espirituales*, se refieren a la importancia que le damos a los aspectos no-materiales de nuestras vidas. Son parte de nuestras necesidades humanas y nos permiten sentirnos realizados. Le agregan sentido y fundamento a nuestras vidas, como ocurre con las creencias religiosas.

*Valores morales*, son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensables para la convivencia, el orden y el bien general.

Son las personas más significativas para el niño o el joven las que más influyen en su experiencia de los valores: padres, maestros. Jacques Delors afirma: "Es la educación para la convivencia uno de los cuatro pilares en los que debe descansar la educación en el siglo XXI."

Todas las personas gozan de igualdad de oportunidades para desarrollar su potencial, por medio de un proceso educativo centrado en valores humanos, morales y espirituales que nos permite definir con claridad los objetivos de la vida. Nos ayudan a aceptarnos tal y cual somos y a estimarnos. Además nos hacen comprender y estimar a los demás. Facilitan la relación madura y equilibrada con el entorno, con las personas, acontecimientos y cosas, proporcionándonos un poderoso sentimiento de armonía personal.

En estos tiempos actuales, un brote de violencia se ha desatado en todos los rincones del mundo, parece ser que estamos tocando fondo, un futuro incierto puede avizorarse, si por un lado, nuestros valores no son actualizados y practicados vigorosamente; y por el otro lado está una sociedad altamente educada, pero débil en áreas que tocan de manera muy especial el terreno de lo afectivo, de lo familiar, social y espiritual.

Debemos retomar caminos éticos, sobre todo del respeto al derecho ajeno traducido en múltiples formas. Nos parece, sin embargo, que es necesario que emprendamos una tarea dura, cual es la de actualizar los valores en nuestra diaria tarea de educar, estos deben orientar el desarrollo de los sistemas educativos y de la escuela.

Debemos traer a colación un documento redactado por CEPAL-UNESCO. 1992, sobre como debe ser la educación formadora de seres responsables, conscientes de su tarea de conservación tanto de la tierra como casa de todos, como de la especie humana.

*Educada en el cuidado del medio ambiente*, ello requiere desarrollar una profunda conciencia histórica que permita comprender la trascendencia generacional de los

actos humanos. Educar para respetar el medio ambiente necesariamente implica formar en valores. Respetar el medio ambiente implica entender que lo que hace una generación se lo hereda a la que sigue.

*Educada para el consumo inteligente*, moderado y crítico, tanto de los bienes y servicios como de la información, cada vez más globalizada. Capaz de utilizar creativa y productivamente su tiempo libre. Si la automatización ha de conducir, más que al desempleo a disponer de más tiempo libre, entonces debemos educar para el servicio a la comunidad y para el servicio a los demás.

*Una fuerte identidad cultural y un equilibrado espíritu de nacionalismo*, pero educada en el respeto y la valoración de la diversidad cultural (Delors, 1996).

*Educada en la democracia como forma de gobierno*, pero sobre todo como forma de vida, lo que supone un desarrollo profundo de la responsabilidad social y política y del espíritu crítico. Debe llegarse a internalizar la responsabilidad cívica de participar en aquello que interesa a la persona, pero también en lo que afecta a otros.

*Profundamente conocedora y respetuosa de los derechos humanos*, que valore la vida y la paz, formada en la resolución no violenta de conflictos. La paz y la vigencia de un estado de derecho respetuoso de los derechos humanos requieren la formación en valores. Entender que la paz no es sólo la ausencia de guerra, sino que se construye en la justicia; que los seres humanos, por el hecho de serlo, tenemos derechos que han de ser respetados y activamente defendidos, supone un proceso de desarrollo del juicio moral sistemático y profundo.

*Creativa, capaz de entender*, incluso de prever, los cambios y de adelantarse a ellos para poderlos enfrentar con ventaja. En ese sentido, debe ser una población proactiva y con iniciativa y orientación hacia la solución de problemas. Para ello, se requiere el desarrollo de un espíritu crítico que permita ir más allá de las apariencias para llegar a la esencia; siempre dudar de lo que se ve y siempre hacerse preguntas que vayan más allá de lo que se dice. La creatividad es una actitud ante la vida que requiere un gran esfuerzo, ya que es mucho más fácil dejar que las cosas se nos entreguen digeridas que crear y transformar.

*Que sea capaz de resistir los embates de estructuras viciadas* que demandan comportamientos corruptos o incluso criminales para sobrevivir a su interior, lo que conduce a la necesidad de desarrollar en los educandos el juicio moral.

En síntesis, para poder formar individuos más productivos y capaces de aprovechar adecuadamente las ventajas de las cambiantes situaciones de la ciencia, la tecnología, la organización productiva y los mercados, nuestros sistemas educativos tendrán que desarrollar la capacidad para formar en el sentido más fiel del término.

Recapitulando, simplemente mencionaremos los valores que cobran vigencia como resultado de este tipo de educación:

*La justicia*, que se traduce en equidad, indispensable para la construcción de una sociedad altamente educada.

*La vivencia de la democracia como forma de vida*, y el cuidado de la convivencia cotidiana en las micro sociedades que son las instituciones educativas.

*La demostración de la responsabilidad social y política* de las instituciones educativas y de quienes en ella se desempeñan.

*El respeto por y la valoración de la diferencia*, sobre todo la cultural, que en la medida que propicia la relación desde planos de igualdad, asegura el mutuo enriquecimiento.

*La confianza en el personal profesional de la educación*, con la consecuente mayor autonomía de cada institución escolar.

*La necesaria anticipación de toda actividad educativa a las exigencias del futuro*: las que nos vendrán dadas y las que nos parecen necesarias.

Este ambiente educativo por sí sólo propiciará la vivencia, y con ello el descubrimiento, de pautas de convivencia que permiten el crecimiento de cada quien y de cada otro. Nuestra Ley de Educación, en el art.2 de los principios, como mencionaba anteriormente, apunta hacia la construcción de espacios de convivencia con una sana relación entre los diferentes entes que lo conforman, construyendo ambientes de paz, libertad, democracia y respeto, que nos lleven al eje Rector de nuestra educación, el Buen Vivir, Sumac Causani .

Sin querer transformar en una utopía, nosotros consideramos que los Códigos de Convivencia que los hemos venido trabajando en las instituciones, no deben ser un mero formulismo de presentación por el mandato de la Ley, deben reflejar este trabajo de entendimiento mutuo entre las partes, de compromisos sólidos, de acuerdos que nos permitan hacer realidad la vida en una sociedad equitativa, hacer prácticos los valores que hasta este tiempo en la mayoría de establecimientos se han quedado solo en el papel y luchar en verdad por una educación de “**calidad con calidez**”

### **3. METODOLÓGÍA**

El Colegio Nacional Alangasí, es una institución fiscal, ubicada en la parroquia del mismo nombre, a unos 20 Km de la ciudad de Quito, en la parte sur-oriental, a 2900 m altitud.

El Colegio Nacional Alangasí inició su vida institucional en el año 1973, como colegio particular, con el fin de atender a los requerimientos urgentes de la población del sector y sus alrededores, de tener una institución de nivel medio donde los estudiantes que salen de la escuela puedan continuar sus estudios.

Respaldado por un Acuerdo Ministerial, de septiembre de 1975, comienza a funcionar como Colegio Nacional, en jornada matutina. Actualmente sirve con dos especialidades, mecánica industrial y contabilidad, para lo cual cuenta con talleres y laboratorios especializados para cada función.

#### **3.1. Participantes**

El colegio nacional Alangasí cuenta con una planta docente de 36 maestros, 450 alumnos, 370 padres de familia, 4 personas del área administrativa y 2 auxiliares de servicio.

Para proceder a la investigación de campo, hemos encuestado a dos (2) autoridades del plantel, Rectora y Vicerrector, 4 Jefes de Área; 20 Docentes; 20 estudiantes con condiciones de líderes, de diferentes cursos y especialidad; y 15 Padres de Familia. En cuanto a la muestra aplicamos en el mes de julio, antes de que salgan a vacaciones.

**Tabla N°1 Directivo por edad**

EDAD	DIRECTIVOS	
	F	%
26-30	1	17
31-35	0	0
36-40	1	17
41-45	0	0
46-50	2	33
Más de 51	2	33
TOTAL	6	100

Fuente: Encuesta directa a directivos y docentes  
Elaboración: Cecilia Valencia

De los directivos investigados, la mayoría están en el rango de 46-50 el 33%; y más de 51 años el 33%, lo que nos dice que estas personas tienen muchos años como profesores, por lo tanto, suficiente experiencia en la profesión, conocen sus funciones.

**Tabla N°2 Docentes por edad**

EDAD	DOCENTES	
	F	%
26-30	2	10
31-35	0	0
36-40	4	20
41-45	3	15
46-50	6	30
Más de 51	5	25
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta directa a directivos y docentes  
Elaboración: Cecilia Valencia

De los docentes investigados, en el rango de 46-50 el 30%; años en adelante: El 25 % está en el rango de más de 51 años; en el rango de 36-40 años está un 20% y el 15% en el rango de 41 -45 % lo que nos dice que de 36 años en adelante se encuentra la mayoría lo que nos dice que estas personas tienen experiencia como docentes, y por lo tanto conocen sus funciones.

**Tabla N°3 Personal directivo por sexo**

SEXO	DIRECTIVOS	
	F	%
Hombres	4	67
Mujeres	2	33
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a docentes  
Elaboración: Cecilia Valencia

El personal directivo en un 67% son hombres; el 33% son mujeres, acotando que la autoridad del establecimiento está en este grupo.

**Tabla N°4 Personal docente por sexo**

SEXO	DOCENTES	
	F	%
Hombres	11	55
Mujeres	9	45
Total	20	100

Fuente: Encuesta directa a docentes  
Elaboración: Cecilia Valencia

En cuanto al sexo de los docentes podemos manifestar que una ligera mayoría son hombres 55%; las mujeres suman el 45 %. Podríamos decir que está casi equilibrado.

**Tablas N°5 Personal directivo según título académico**

TÍTULO	DIRECTIVOS	
	F	%
Bachiller	0	0
Profesor de Media	0	0
Licenciado	6	100
Magister/Doctor	0	0
Total	0	100

Fuente: Encuesta directa a docente  
Elaboración: Cecilia Valencia

De los directivos investigados sobre el título académico que poseen, el 100% son docentes, tienen título de tercer nivel, licenciados en Ciencias de la Educación, esto avala la probidad de su acción.

**Tablas N°6 Personal docente según título académico**

TÍTULO	DOCENTES	
	F	%
Bachiller		
Profesor de Media		
Licenciado	19	95
Magister/Doctor	1	5
Total	20	100

Fuente: Encuesta directa a docente  
Elaboración: Cecilia Valencia

Los profesores del colegio, en cuanto al título académico, el 95% tienen título de tercer nivel, son licenciados en Ciencias de la Educación con la especialidad en la que laboran, el 5% tiene título de cuarto nivel, demostrando que están capacitados para cumplir con su función.

**Tabla N°7 Estudiantes por sexo**

SEXO	F	%
Hombres	8	40
Mujeres	12	60
Total	20	100

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Cecilia Valencia

De la muestra de estudiantes seleccionada, el 60% son mujeres; el 40 % son hombres; es importante acotar que en la institución no hay grandes diferencias entre el número de mujeres y de hombres.

**Tabla N° 8 Estudiantes por año de Básica / Especialidad**

AÑO DE BÁSICA / ESPECIALIDAD	F	%
8° Básica	0	0
9° Básica	2	10
10° Básica	8	40
1ª de Bachillerato	4	20
2ª de Bachillerato	2	10
3ª de bachillerato	4	20
TOTAL	20	100

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Cecilia Valencia

Para nuestra investigación se encuestó a los alumnos desde el noveno año de educación básica, en vista de que los de octavo son nuevos y todavía no tienen un criterio bien definido en cuanto a la marcha del colegio; del noveno año se encuestó a 2 alumnos que corresponde al 10 %; en el décimo año la muestra fue mayor en relación al total ya que manifiestan más conocimiento del colegio por el tiempo de permanencia, 40%; a los alumnos de primero de bachillerato se entrevistó en igual número de cada especialidad, contabilidad y mecánica, 20%; En segundo de bachillerato se encuestó el 10% de la especialidad de mecánica industrial, en esta especialidad no hay mujeres; En tercero de bachillerato se entrevistó al 20% entre alumnos de contabilidad y de mecánica industrial, 20% . Cabe destacar que en la especialidad de mecánica industrial por ser una profesión con tendencia masculina atrae más a los varones, en tanto que las estudiantes mujeres prefieren contabilidad.

**Tabla N°9 Padres de Familia por edad**

EDAD	F	%
31-35	1	7
36-40	8	53
41-45	2	13
46-50	4	27
Más de 51	0	0
<b>Total</b>	15	100

Fuente: Encuesta directa a directivos  
Elaboración: Cecilia Valencia

A los padres de familia los contactamos al momento en que realizaban una minga general con el fin de adecuar las diferentes aulas; estuvieron presentes mujeres en su mayoría, 73%, esto es 11 de las 15 personas encuestadas; el 27% de varones; este evento se realizó a partir de las 15:00h, esto nos da la medida que la presencia de los varones en actividades relacionadas con la educación de sus hijos, es baja. De las personas encuestadas un 60% son padres y madres jóvenes, cuyas

edades fluctúan entre 31 a 40 años; el otro 40% es de mediana edad entre 41 a 50 años, no se encontró en esta muestra de padres que pasen de 51 años.

### **3.2. Materiales e instrumentos**

Para desarrollar el proceso de la recolección de datos se ha utilizado tres clases de Instrumentos; encuesta, entrevista y observación de los instrumentos curriculares de la institución, con el objetivo de elaborar un diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores personales e institucionales, que permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

En cuanto a la encuesta se ha trabajado con un instrumento estandarizado, el mismo que ha sido elaborado por la universidad Técnica Particular de Loja, dirigida a Directivos, Docentes y Estudiantes; la encuesta para los Padres de Familia ha sido elaborada por el alumno.

La encuesta para los directivos esta constituida de las siguientes partes: Un ligero saludo, la declaración del objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de este instrumento, la información general del establecimiento educativo y el cuestionario propiamente dicho con catorce reactivos, el primero destinado a saber el tipo de establecimiento en su relación con el Estado, los ítems 2,3,4, indagan sobre la organización del trabajo; los ítems 5 y 6 abordan el tema de clima laboral y resolución de conflictos; los ítems 7,8 y 9 averiguan sobre la función de liderazgo de la autoridad hacia su equipo de trabajo; los ítems 10, 11 y 12, 13 y 14 sondean sobre los órganos existentes en la institución y el cumplimiento de sus funciones. En cuanto al tipo de reactivos, de la 1 a la 6 son de selección múltiple, de las 7 a la 11 selección aplicando la escala SIEMPRE, A VECES, NUNCA; de la 12 a la 14, se requiere una respuesta de SI o NO.

La encuesta a los docentes, lleva en la primera parte las instrucciones generales, a continuación los datos de identificación, ubicación y tipo de establecimiento, generales del encuestado en relación al sexo y la edad. El cuestionario propiamente dicho presenta 16 reactivos y utiliza una escala de Likert, SIEMPRE, A VECE, NUNCA para su respuesta; el contenido busca recabar información sobre liderazgo institucional de autoridades y docentes; el clima laboral reinante en la institución desde la perspectiva del profesor.

El cuestionario de los estudiantes esta estructurado en forma similar al de los profesores tanto en la primera parte de instrucciones generales, así como también en los datos de identificación del establecimiento y del encuestado. En relación al contenido del cuestionario a los estudiantes, esta conformado por 14 reactivos a ser contestados con la escala SIEMPRE, A VECES, NUNCA. Los ítems 1,2 y 3 están destinados a recabar información sobre el liderazgo directivo y docente, desde la óptica estudiantil; los ítems 4, 5,6, 7, 8, 9 10,11 y12; buscan información sobre el trabajo docente en el aula, métodos, técnicas e ideas innovadoras y la relación afectiva del profesor hacia ellos. El ítem 13 averigua sobre como ven los estudiantes el compromiso de sus maestros hacia la gestión y liderazgo de las autoridades educativas; y concluye el 14 indagando sobre la ética y valores enseñados con el ejemplo.

La encuesta para los padres de familia esta estructurada en su parte de instrucciones y datos de identificación, exactamente igual que la de los docentes y estudiantes. En la parte del contenido, el cuestionario consta de 14 declaraciones, mismas que van en pos de recabar información sobre el liderazgo de las autoridades desde su punto de vista, en el reactivo 1 y 2; los ítems 3,4, 5, 6, 7y 8 indagan sobre como ven el desempeño docente en las aulas los padres de familia; los ítems 9,10, 11 y 12 recogen la apreciación de los padres de familia sobre la actitud, relación afectiva y guía del maestro hacia sus hijos; el ítem 13 averigua sobre la apreciación que tienen los padres de familia sobre el compromiso de la comunidad educativa, con la gestión y liderazgo de las autoridades; y por último el ítem 14 recoge información sobre el sentir de los padres de familia en relación a la práctica de valores.

***Entrevista a directivos,*** realizamos la entrevista a las autoridades del plantel, Rectora y Vicerrector. Previo a la entrevista solicitamos la cita y el permiso respectivo para la realización de esta actividad. Durante la entrevista indagamos otros datos que nos han servido para contextualizar de mejor manera a la institución, como son el año de creación con algo de historia, el número actual de alumnos y docentes, las especialidades.

La entrevista es estructurada, y las cuestiones ha investigar han sido planteadas por la UTPL. El objetivo de esta entrevista está estrictamente ligado con el objetivo general de la investigación, *conseguir de las autoridades la información necesaria para*

*fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de la innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.*

El contenido de la entrevista está directamente encaminada a conocer sobre liderazgo, como conceptualizan los temas afines a esta función y que tipo de liderazgo ejerce la autoridad tanto en las relaciones interpersonales, como con la Comunidad Educativa; además como soluciona conflictos. Otro contenido que se aborda en la entrevista es el tema de Valores, concepto, clases de valores practicados en la institución y forma de fomentarlos.

Para tener acercamiento a los instrumentos curriculares, hicimos una solicitud para que nos los facilitaran, recibiendo una contestación positiva. Nos ayudaron las autoridades con el Código de Ética, el Proyecto Educativo Institucional, el plan operativo anual (POA), el Reglamento interno; en cuanto al Proyecto Educativo Institucional (PEI) me manifestaron que estaba constando en el Plan estratégico Institucional, revisada la estructura, lo que realmente la institución tiene es un Proyecto Educativo Institucional.

La institución no dispone de un Manual de procedimientos o Reglamento sobre tareas de liderazgo, de igual manera no dispone del Manual de Organización, las autoridades nos supieron manifestar que tanto la Organización como el trabajo de cada una de las áreas, comisiones y más organismos estaban orientados por la LOEI (Ley Orgánica de Educación Intercultural), ya que ella representa la normativa legal.

El señor Vicerrector manifestó que las funciones por áreas y departamentos está al inicio del proceso, el día 19 de agosto de este año, se realizó la convocatoria para las reuniones por áreas, uno de sus puntos medulares es establecer los lineamientos de funcionamiento de las áreas, orientándose con el la LOEI y su Reglamento Interno.

### **3.3. Método y procedimiento**

Estamos realizando una investigación Aplicada al campo de la educación. Tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo.

Es Cualitativa porque interpreta los hechos y fenómenos sociales, considerada la Educación como un fenómeno social; describe en forma detallada situaciones, even-

tos, interacciones y comportamientos, en nuestro caso vamos a interpretar los hechos que acontecen con la *gestión, liderazgo y valores* que se desarrollan en el Colegio Nacional Alangasí.

La investigación es de tipo exploratorio porque no hay trabajos realizados de este tipo en la institución, no existen informaciones escritas al respecto, pero hay orales que dan la pauta para realizar la investigación de campo.

Es de tipo descriptiva porque se observará al problema de cerca; se detallará con precisión las situaciones a investigar; se aplicará cuestionarios según los objetivos planteados para conocer las actitudes y opiniones de los involucrados.

Y es de tipo Explicativo porque se establecerán las causas del problema, se analizarán, sintetizarán y se interpretarán las relaciones con estas, una vez recogidos los datos, estos van a ser analizados para generar descubrimientos, mediante un razonamiento inductivo.

Durante el desarrollo de la investigación en lo concerniente a los instrumentos, se utilizó tres técnicas de investigación: la entrevista, la encuesta y la observación y como instrumento de guía fue el cuestionario.

De acuerdo con Balcázar (2002: 34), la entrevista es una técnica entendida como “una conversación con un propósito” es decir, a través de la entrevista se pretende obtener información de ciertos hechos de los cuales solo pueden dar los participantes en la investigación.

Es una técnica muy eficaz ya que nos proporciona un información completa, a través de ella realizamos indagaciones del fenómeno en estudio y especificamos claramente los conocimientos que necesitamos; al igual que al momento de realizar las preguntas aseguramos una respuesta correcta.

La entrevista admite un contacto directo con la persona, la cual contiene tres aspectos: proporcionar información al sujeto, pretensión de conocer las motivaciones del mismo y obtener información del sujeto. En la práctica sociológica, la entrevista está orientada particularmente a recolectar información que tenga que ver con las opiniones, las actitudes, los conocimientos.

Las respuestas vertidas por los participantes y recogidas por el investigador son heterogéneas en cuanto a opiniones, actitudes y experiencia, esto se debe a que

trabajamos con personas y cada una de ellas es un mundo diferente y único y por lo mismo es complejo tratar de agrupar la respuesta para realizar el análisis pertinente.

Sin embargo es necesario que en la entrevista, tomando en cuenta que la herramienta es la palabra hablada, el investigador sea cuidadoso al tomar en cuenta aquellas respuestas que le parezcan carentes de objetividad; a este respecto se refiere (Martínez, 1999:96, citando a Alfonso, 1998) no hay que buscar la expresión fiable de determinados contenidos, sino la práctica social de articulaciones de un discurso en una situación de interacción.

Los resultados obtenidos de la muestra de individuos entrevistados, pueden extrapolarse estadísticamente a la población, es un procedimiento que se realiza en un momento concreto de tiempo y ofrece solamente información de las características de la población en ese momento.

Sin existir una clasificación rígida podemos dividirla en los siguientes tipos: *Entrevista estructurada, semiestructurada libre o en profundidad*

*Entrevista estructurada*, se desarrolla de acuerdo con un cuestionario previamente establecido y según las instrucciones concretas del director de la investigación. El papel del encuestador esta muy estandarizado, debe ceñirse en todo momento a las órdenes recibidas.

*Entrevista semiestructurada*, en ella el entrevistador tiene un cuestionario generalmente poco extenso para aplicar, puede desarrollarlo con cierta libertad, de acuerdo con las características de la persona entrevistada.

*Entrevista libre o en profundidad*, se desarrolla sin ningún tipo de cuestionario previamente establecido, aunque dentro de unos determinados objetivos. La persona encuestada se expresa libremente sobre el área de la investigación.

La entrevista realizada a las autoridades del Colegio nacional Alangasí, es estructurada, y las cuestiones a investigar han sido planteadas por la UTP.

El objetivo de esta entrevista esta estrictamente ligado con el objetivo general de la investigación, *conseguir de las autoridades la información necesaria para fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de la innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.*

En un primer momento realizamos la entrevista a las autoridades del plantel, su contenido esta directamente encaminada a conocer sobre liderazgo, cómo conceptualizan los temas afines a esta función y qué tipo de liderazgo ejerce la autoridad tanto en las relaciones interpersonales, como con la Comunidad Educativa; además cómo soluciona conflictos. Otro contenido que se aborda en la entrevista es el tema de Valores, concepto, clases de valores practicados en la institución y forma de fomentarlos.

*La encuesta* es una técnica cuantitativa de recogida de información primaria, muy utilizada por su gran capacidad para estandarizar datos, mismos que deben responderlos sobre la base de un cuestionario estructurado en una serie de preguntas. Sandhusen (2002) corroboran lo antedicho: “las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo”; El Diccionario de Marketing (1999, pág. 130) “*un método que consiste en obtener información de las personas encuestadas mediante el uso de cuestionarios diseñados en forma previa*”.

Por lo tanto, la encuesta determina estadísticamente el tamaño y la composición de la muestra o grupo de individuos analizados, permitiendo un fácil tratamiento informático y el correspondiente análisis estadístico. La encuesta se realiza en dos etapas: *Muestreo y trabajo de campo*, esto es la obtención de datos estadísticos. Confeccionar el cuestionario sobre el tema a indagar y sobre otros datos del encuestado. Se utiliza generalmente respuestas breves, preestablecidas mediante opciones; *Lectura de la información recogida*, organizar la información en distintos gráficos, análisis de resultados y elaboración del informe.

Aplicando este conocimiento, en un segundo momento y luego de pedir la autorización a las autoridades, aplicamos una encuesta estructurada a veinte miembros del personal docente, a veinte señores estudiantes de los diferentes cursos para tener una visión más amplia y por último a quince señores padres de familia.

*La observación*, de acuerdo con el Pequeño Larousse Ilustrado (2005), se refiere a la “capacidad, indicación que se hace sobre alguien o algo; anotación o comentario que se realiza sobre un texto”. En el Nuevo Espasa Ilustrado (2005) observar significa “examinar atentamente”; por lo tanto, la observación como método de investiga-

ción se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica, en sus elementos fundamentales; los hechos”

Como método para recoger la información, debe tomar en cuenta la validez y confiabilidad.; el registro de datos, establecer las condiciones de manera tal que los hechos observables se realicen en la forma más natural posible y sin influencia del investigador u otros factores de intervención.

Parra (1997:17) señala algo que es muy importante considerar al usar la observación como método de investigación, *“observar las acciones de una persona, no se reduce a tomar nota de los movimientos físicos visibles del actor, sino que hace falta su interpretación, por parte del observador, del sentido que el actor confiere a su conducta”*. Las acciones no pueden ser observadas lo mismo que un objeto, necesitan ser interpretadas, tomando muy en cuenta los motivos del actor, sus intenciones o proporciones, por lo que no dejan de ser subjetivas para el observador, ya que observa lo exterior, debiendo confiar en la información que le da el actor; por lo tanto la observación es una técnica que exige mucho del investigador en cuanto a tomar muy en cuenta las actitudes y manifestaciones muy particulares de su conducta.

La observación comprendida en el campo social, establece como condición el contacto directo e inmediato con los actores sociales, para tener acercamiento a los instrumentos curriculares, y poderlos observar, hicimos una solicitud para que nos los facilitaran, recibiendo una contestación positiva. Nos ayudaron las autoridades con el Código de Ética, el Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo anual (POA), el Reglamento interno.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

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

##### **4.1.1 El Manual de la Organización**

El manual de organización tiene por objeto integrar en un solo documento, la información básica relativa a los antecedentes, marco jurídico- administrativo, atribucio-

nes, estructura orgánica, el objetivo y las funciones de la dependencia o entidad; contribuyendo a la orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de adscripción y a la vez de la proporción de un esquema funcional a efecto de realizar estudios de reestructuración administrativa, cuando sea necesario, al interior de las instancias públicas.

Consta de las siguientes partes: Introducción, Antecedentes Históricos, Marco Jurídico – Administrativo, Organigramas, Atribuciones, Estructura orgánica, Organigramas, Objetivo y funciones de la Dirección.

El Colegio Nacional Alangasí, no dispone de este documento tan importante al preguntar sobre el mismo, las autoridades nos supieron manifestar que se asesoran en la Ley de Educación,(LOEI) tanto para la Organización, como para el trabajo de cada una de las áreas, comisiones y más organismos.

#### **4.1.1.2. El Código de Ética**

El Código de Convivencia constituye uno de los instrumentos curriculares diseñado por y para los miembros de la comunidad educativa del Colegio Nacional Alangasí, y su objetivo está orientado a regular el ejercicio de la libertad de todos sus miembros, con una sana exigencia de sus derechos y el cumplimiento responsable y leal de sus obligaciones y deberes.

El Código de Convivencia (del latín *codex*) es un “*conjunto de acuerdos en torno a un tema*”. En nuestro caso los códigos de convivencia deben reunir los acuerdos en torno a una materia o a un tema de las relaciones y aprendizajes en la comunidad educativa, ya que se basa en el reconocimiento de la necesidad de estructurar normas consensuadas que regulen las *relaciones y los conflictos*, eliminando la imposición que se ejercía a través de las reglas construidas por la autoridad y que muchas veces ni siquiera son de dominio público.

El Código contribuye al cumplimiento y fortalecimiento de la Misión: “Formar bachilleres técnicos en el área de Mecánica Industrial y Contabilidad, *responsables, con personalidad afianzada, con alto grado de confianza en si mismos, con amplia conciencia moral, social crítica y creativa*; (hasta aquí la parte de valores). Con esto inicia la presentación del Código de Convivencia, no esta aprobado todavía por parte de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

La elaboración del Código de convivencia es un mandato Constitucional , para su elaboración se debe basar en La Declaración Universal de los Derechos Humanos (promover mediante la enseñanza y la educación, el respeto a los derechos y las libertades), en la Constitución 2008 (Sección quinta – educación- Art.:26, 27, 28, 29) (Título VII – Régimen del Buen Vivir- Capítulo primero Inclusión y equidad Art. 340-341- Sección primera, Educación, Art. 347 numerales 2,4, 5,6, 11); en la Ley Orgánica de Educación en su artículo 2, de los principios literales: b, f y j (educación integral- la educación tiene sentido moral histórico y social, se inspira en los principios de nacionalidad, democracia, justicia social, paz, defensa de los derechos humanos- La educación promoverá una auténtica cultura nacional).

Además debe estar orientado por EL Código de la Niñez y Adolescencia en sus Arts.: 38, 39,40 y 41, donde se refieren a los objetivos de los programas de educación, a los derechos y deberes de los progenitores con relación al derecho de la educación, las medidas disciplinarias, las sanciones prohibidas; y en la Convención sobre los derechos del Niño en sus artículos 28 y 29 donde se determina que los actores de la comunidad educativa deben conocer y aplicar sus derechos y deberes, para mejorar la Convivencia dentro y fuera de las instituciones educativas.

Existe obligatoriedad para los directores y rectores/as, la institucionalización del Código de Convivencia en todos los niveles y modalidades del sistema educativo nacional, a través de la conformación del Comité Institucional, para su implementación, ejecución, seguimiento, control, evaluación y mejoramiento continuo.

Además son los responsables de presentar a la Dirección Provincial de Educación (Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil Provincial DOBEP y/u otro organismo competente el Código de Convivencia aprobado en una asamblea específica para este fin).

El Código de Convivencia ha de garantizar la seguridad individual y colectiva de toda la comunidad Educativa, ha de propender a la equidad de género y al respeto de las diferencias ideológicas, religiosas, sociales y culturales; además debe promover el ejercicio de la ciudadanía y fortalecer la capacidad expresiva y de escucha.

“Es necesario elaborar el Código de Convivencia para iniciar procesos de cambio de las relaciones de los miembros de las comunidades educativas”, propiciando “el buen trato, el desarrollo de ciudadanía, la resolución alternativa de conflictos y el mejoramiento de la calidad de aprendizajes

Este proceso de construcción del Código, parte del compromiso de todos los estamentos, que reconocen para sí derechos y están dispuestos a asumir responsabilidades, para garantizar su ejercicio pleno, en el convencimiento de que el pleno ejercicio de estos derechos sólo es posible cuando se respetan los derechos de los demás.

Es necesario también llegar a las conceptualizaciones comunes en torno a los términos ya señalados, ubicar la diferencia entre estos conceptos es condición indispensable para construir Códigos de Convivencia, pues la tarea implica un permanente esfuerzo de todos los sectores y de cada una de las personas para repensar sus prácticas, sus concepciones y visiones. Si no se hace esta nueva lectura, la tendencia será reproducir, en la construcción de los códigos, las viejas tendencias que orientaron la estructuración de los reglamentos internos, cambiar profundamente la disciplina – obediencia, por acuerdos debidamente razonados, entendidos y aceptados.

Las normas tienen como finalidad establecer cómo debe comportarse la persona, es un "deber ser" u obligación; la norma moral apunta al perfeccionamiento del hombre, desde la perspectiva de su bien personal, su fin es la bondad. El no cumplir la norma o infringirla implica una consecuencia, y el fin de la educación aparte de los fines propios de su naturaleza, está el de conseguir la toma de conciencia de los actos y la consiguiente responsabilidad, por lo tanto implica entender y aceptar la diferencia entre consecuencia y castigo. La sanción está dada por el hecho de no lograr el perfeccionamiento.

Tener autoridad es muy diferente a ser Autoritario, la primera es el ejercicio del poder a través de la legitimación de quienes se subordinan al mismo, mediante un proceso democrático-participativo, esto es ofrecer al estudiante la oportunidad de participar en decisiones orientadas a desarrollar una educación socialmente justa y humanista; no así el autoritarismo que es la imposición del poder por la fuerza, sin legitimación ni aceptación. Los Códigos de convivencia promueven la práctica de la democracia participativa auténtica, misma que hace énfasis muy especial en dar voz a los individuos y a las comunidades, cuyas opiniones, anhelos y aspiraciones rara vez hallan eco o atención en los mecanismos tradicionales de la democracia representativa.

El documento debe contener:

Oficio dirigido al Director/a Provincial de Educación de Pichincha

Datos informativos del Plantel

Visión Institucional

Misión Institucional

Antecedentes (Bases Legales) Acuerdo Ministerial disponiendo la institucionalización del Código de Convivencia.

Justificación (propósitos)

Derechos de las autoridades

Deberes de las Autoridades

Derechos de los docentes

Deberes de los docentes

Derechos del Personal Administrativo y de Apoyo

Deberes del Personal Administrativo de Apoyo

Derechos de los Estudiantes

Deberes de los Estudiantes

Derechos de los Padres y Madres de Familia

Deberes de los Padres y Madres de Familia.

Revisado el contenido del documento, como está todavía en construcción, está redactado en forma normativa, cuando debe estar de forma que se vislumbre un acuerdo entre las partes incluido el compromiso, en primera persona del plural, ejemplo: Respetaremos a los miembros de la Comunidad educativa.

No está acreditado el Código de Convivencia ya que no ha sido trabajado con todos los sectores de la comunidad educativa, por lo tanto falta constituir el Comité de Redacción, y por ende faltan las actas respectivas donde se vaya aprobando las acciones tomadas; Otro aspecto muy importante es que para la construcción del código debemos partir de una investigación a la comunidad, elaborar primero los códigos de aula. Por lo observado no se ha seguido el proceso.

#### 4.1.1.3. El plan estratégico

La planificación estratégica es a la vez un proceso y un instrumento de Gestión, es la capacidad de observación y anticipación frente al desafío, donde los responsables de una institución reflejan cuales serán las acciones concretas a seguir, en el corto y mediano plazo.

La planificación estratégica es el logro de metas definidas; es el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. Por ello, un *plan estratégico* se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Una planificación estratégica consta de cuatro momentos: Explicativo (ser), Prospectivo (deber ser), Estratégico (poder hacer), Táctico operacional (hacer y reclutar).

*Momento explicativo (ser)*, consta de un marco referencial de desarrollo, depende de modelos mentales, sistema de supuestos, creencias actitudes y valores. También incluye un análisis situacional: medio interno (Fortalezas y Debilidades), medio externo (Oportunidades y Amenazas); concretar la problemática intra-inter-extra institucional.

*Momento prospectivo (deber ser)*, presenta una visión holística, la construcción de escenarios, imágenes del futuro para la institución; enlistado de aspectos internos, externos, y análisis del comportamiento y desarrollo de cada uno de estos aspectos; construcción del escenario: deseado, tendencial o posible.

*Momento estratégico (poder hacer)*, identificación y selección de estrategias para que los objetivos y políticas se cumplan, pueden ser de crecimiento, de contingencia, de competitividad (matriz de consolidación)

*Momento táctico operacional (hacer y reclutar)*, se concreta todo lo pensado a través de métodos y procedimientos técnicos que pretenden factibilizar las estrategias alternativas de cambio. Vinculación entre planificación, toma de decisiones, seguimiento y evaluación.

Revisado y analizado el documento que me presentaron como plan estratégico institucional, no corresponde a la estructura de éste, sino a un *Proyecto Educativo Insti-*

*tucional*, de lo que podemos determinar que el Colegio Nacional Alangasí no tiene un *plan estratégico* y existe ambigüedad en los conceptos.

#### **4.1.1.4. Plan operativo anual (P. O.A)**

Un POA es un documento oficial en el cual los responsables de la institución, departamento, comisión, etc., establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir. Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Este pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados, en el trabajo cotidiano. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias anotadas en la matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación.

El POA también presenta los detalles sobre como conseguir lo planeado en el Plan Estratégico. El Plan Operativo Anual del colegio Nacional Alangasí 2010-2011, es el resumen de actividades cumplidas por la institución a través del desempeño de los planes específicos de las diferentes Áreas; consta de las siguientes partes: Unidad académica, Diagnostico, Objetivos de componentes, Actividades, Tiempo, Recursos, Responsables.

En el POA 2010-2011, se evidencian algunos aspectos relevantes pero que no son actividades que estén encaminadas a fomentar los valores, uno de ellos es la Educación Sexual como forma de prevención de embarazos en adolescentes, cuando parte del diagnóstico de que existe *falta de información en temas sexuales*, no dice que se han perdido valores de respeto, o que *falta fomentar valores* de respeto hacia la vida, hacia su cuerpo, etc.

Otro tema es la socialización de las pautas de convivencia, asistencia y disciplina, del *Proyecto de disciplina* presentado por el Departamento de Inspección General, como respuesta al diagnóstico que dice: *insuficiente socialización del Reglamento interno y el Código de la Niñez y falta de comunicación sobre problemas disciplinarios de los estudiantes por parte de las autoridades de la comisión*; Como analizamos anteriormente, tanto el *Reglamento interno como el Código de la Niñez*, no son documentos que vayan hacia la consecución de valores, son normativos restric-

tivos, ya que en una actividad final dice, que se realizará el seguimiento oportuno de los casos disciplinarios y se extenderán las respectivas recomendaciones a las autoridades, DOBEI, Tutores y Padres de Familia.

Un último aspecto que aparece en este documento tendiente a mejorar la convivencia entre profesores y fomentar la camaradería, como respuesta al diagnóstico que manifiesta que: *existe carencia, falta de unidad y comunicación entre maestros* a través de dos actividades específicas, reunirse para servir el almuerzo el 13 de abril y elaborar la fanesca; nos parece que estas actividades no van a mejorar la comunicación, deberían tomarse otras acciones.

Para concluir diríamos que el POA manifiesta muchas acciones destinadas a mejorar la Gestión administrativa, organizativa, académica, económica, disciplinaria, social y económica, pero no en valores, ya que no aparece ninguna comisión o departamento que lidere y sea responsable del desarrollo de la *gestión en valores* aspecto fundamental para formar una comunidad educativa ética con formación integral.

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

Es un proceso permanentemente de reflexión y construcción colectiva. Antúnez y otros (2001, p20) expresan que "es un instrumento que recoge o comunica una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrolla en una institución escolar".

Como instrumento de planificación y gestión estratégica permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, y para ello requiere el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa y de una programación de estrategias.

El proyecto educativo institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad en planes operativos anuales de trabajo sucesivos, de acuerdo a los años establecidos. Es importante plantear con claridad los objetivos, estrategias y metas a alcanzar con una visión prospectiva a largo plazo, priorizando los problemas para darles solución. Para ello es necesario contar con el compromiso efectivo y activo de todos los miembros de la comunidad educativa, ya que esto determina el éxito del

PEI, especialmente de los docentes, ya que son ellos quienes enfrentan la tarea educativa diariamente. Del proyecto educativo institucional se parte con las orientaciones para el proyecto curricular, la planificación de aula y otros proyectos de desarrollo educativo y humano.

Para la elaboración del PEI debemos seguir el siguiente procedimiento: conformar el equipo de gestión, realizar el diagnóstico situacional en diferentes ámbitos, formulación de la Misión institucional; de la Visión institucional, determinar las características de la oferta, formular los fundamentos teóricos, definir los objetivos institucionales, seleccionar estrategias, elaborar perfiles para alumnos, maestros e institución; finalmente la elaboración de planes operativos y la evaluación.

Revisado el contenido del documento, el Colegio nacional Alangasí si dispone del *Proyecto Educativo Institucional*, pero existe ambigüedad en los términos porque está constando como Plan Estratégico Institucional. Parte del diagnóstico a través de la técnica FODA, en la parte de debilidades aparecen carencia en aspectos materiales, académicos y relacionales, pero en ningún aspecto se menciona la parte de valores; tampoco aparecen dentro de las fortalezas o en las oportunidades peor en las amenazas; en este último aspecto aparecen la desorganización familiar, la influencia negativa de la TV., el deterioro de la seguridad ciudadana por el apareamiento de pandillas juveniles con alto consumo de alcohol y drogas.

El origen de este deterioro es una creciente perdida de valores a nivel individual, familiar e institucional, que es necesario trabajarlos a través de la reflexión y la práctica diaria, para lo cual debe estar como inicio la planificación, la designación de responsabilidades junto con la autoridad correspondiente; esto naturalmente debe estar consignado en algún documento escrito.

#### **4.1.1.6 El reglamento interno y otras regulaciones.**

El reglamento interno es el documento que formaliza la estructura organizativa de la institución. Contiene un conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan el funcionamiento de las diferentes unidades organizativas. Toda organización para funcionar necesita de un cierto grado de formalización.

En conclusión se puede decir que el Reglamento Interno es un instrumento normativo y procedimental, elaborado por las autoridades y consensuado a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el cumplimiento de las funciones de cada elemento de la organización.

El Reglamento interno está organizado por capítulos, los cuales norman los diferentes aspectos del colegio así: *Capítulo I*, Del colegio y su funcionamiento, es informativo respecto a los aspectos histórico-administrativo; *Capítulo II*, De los objetivos, en este capítulo se menciona ligeramente la parte de valores cuando dice en el literal e) Fomentar la disciplina en base al respeto personal e interpersonal mediante el diálogo del Rector y sus funciones; *Capítulo III*, *Del rector*, es mínima la parte de valores, cuando dice en el literal o) Organizar con las diferentes comisiones actividades tendientes a alcanzar la armonía respeto, tolerancia en la comunidad educativa.

*Vicerrector*, en lo que concierne a esta autoridad, todo está encaminado a la parte pedagógica y académica; en cuanto al Inspector general, únicamente consta la parte de control de asistencia y disciplina; y de los Profesores Inspectores en el literal d) se menciona realizar actividades tendientes a crear en los estudiantes hábitos de trabajo, buenos modales, respeto y cooperación, es la parte formativa que se especifica en este reglamento, siendo muy escaso lo que concierne a liderazgo o valores.

*Capítulo VI*, De los Organismos Directivos, Del consejo Directivo, de la junta General de Directivos y profesores; el reglamento norma aspectos en el campo educativo y administrativo, así como también de estímulo ante logros académicos, no existe ningún literal que promueva o por lo menos cite la parte de liderazgo, solo está la gestión.

*Capítulo V*, de los Organismos técnicos, Junta de Directores de Área, de la Junta de Profesores de Área, de la Junta de Profesores de curso, de los profesores tutores de curso, del Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil, del Departamento de Orientación y Bienestar estudiantil, del Orientador Vocacional; dentro de las normativas según las funciones de estos organismos técnicos no se encuentra en ninguno de ellos algún aspecto orientado al trabajo de liderazgo en valores únicamente señala aspectos técnicos y pedagógicos, a excepción de las funciones del Orientador Vocacional que en el literal p) cita dentro de otros aspectos, no encaminados a los es-

tudiantes sino a los tutores la coordinación de programas de valores, educación, sexualidad y otros. Como se puede apreciar no le dan la relevancia que tiene el tema de la gestión de liderazgo en valores, aspecto importantísimo al momento impartir una educación integral encaminada hacia la construcción de una comunidad educativa ética.

*Capítulo VI, de las Comisiones permanentes;* la Comisión de Asuntos Sociales, designada por el Consejo Directivo, lo más cerca que tiene en relación al tema de liderazgo en valores, está en el literal b) organizar eventos que propendan a mantener la unidad en la comunidad educativa; un evento ocasional no propicia la formación integral del estudiante.

La Comisión de Disciplina, integrada por el Orientador Vocacional y dos profesores designados por el Consejo Directivo, tiene a su cargo las reglas y procedimientos disciplinarios, adscritos al departamento de inspección. Esto lamentablemente apunta solo a la parte procedimental de sanciones.

La Comisión Económica integrada por dos miembros del Consejo Directivo, encargada del control de la marcha financiera y contable de la institución; en ésta, menos que en ninguna se hace presente ningún viso sobre valores.

La Comisión de Asuntos Estudiantiles, esta orientada a la parte de gestión y organización de la asociación estudiantil, su plan de acción; lamentablemente no hace referencia en ningún literal la práctica de valores.

El Comité Central de padres de familia está dentro de las comisiones permanentes, sus funciones están especificadas únicamente hacia la parte de la gestión para adelante del colegio, sólo en lo material

*Capítulo VII, de los Organismos Administrativo, Secretaría, Colecturía;* está determinada sus funciones de planificación, seguimiento y control de documentos, bienes y presupuesto.

Capitulo VIII, de los Servicios Generales, el colegio funciona con los siguientes servicios generales: biblioteca, talleres, audiovisuales, canchas deportivas, salón múlti-

ple, bar, conserjería, laboratorios; por su naturaleza estos servicios están para brindar confort y ayuda para el mejor desarrollo educativo.

Capítulo IX, de los Profesores; esta definido hacia la parte académica, organizativa y de control; el literal i) cita algo referente a las características que debe poseer un líder, ser el ejemplo permanente de puntualidad, disciplina, compostura, responsabilidad, pulcritud, colaboración, buenos modales, etc. En ningún caso dice que el profesor debe trabajar con sus estudiantes para fomentar y desarrollar estos valores

Capítulo X, de los Estudiantes, incluye un reglamento de asistencia y disciplina; todo este sub reglamento es normativo-restrictivo, indica las sanciones que se aplicarán en los diferentes casos.

Capítulo XI, de las Vacaciones; Capítulo XII, de los Padres de Familia; Capítulo XIII, Disposiciones Generales y Transitorias; Capítulo XIV, del Fondo de Caja chica, son aspectos que tocan la administración, organización y gestión educativa.

En conclusión el Reglamento Interno es estrictamente normativo y no existe un departamento o comisión que se ocupe de organizar, liderar y promover los valores como sustento en la formación integral del educando, como tampoco existe un documento especializado en esta cuestión, que nos diga cómo hacer, quién o quiénes son los responsables.

Cabe indicar que este Reglamento Interno está debidamente legalizado en el Departamento jurídico de la Dirección Provincial de Educación de Pichincha.

## **4.1.2 La estructura organizativa**

### **4.1.2.1. Misión y visión**

## Misión

El Colegio Nacional Alangasí como respuesta a las exigencias de nuestra sociedad” forma bachilleres técnicos en el área de Mecánica Industrial y contabilidad, responsables, con personalidad afianzada, con alto grado de confianza en sí mismos, con amplia conciencia moral, social, crítica y creativa; con sólidos conocimientos científicos que posibiliten su ingreso y permanencia en las instituciones de nivel superior del país”.

## Visión

El Colegio Nacional Alangasí se habrá consolidado para el año 2013 como una institución líder en el área técnica, a la par de los avances tecnológicos y de las exigencias de la Sociedad. Sus egresados serán personas autocríticas, eficientes, creativas y solidarias.

Tanto la misión como la visión están dentro de los lineamientos técnicos y conllevan una serie de valores implícitos en la tarea de educar. La misión se encamina hacia una educación integral, porque apunta hacia la formación científica y de valores cuando habla de formar para la responsabilidad, con una fuerte y robusta personalidad con conciencia moral; no está incluido en los documentos, elementos que señalen que forma parte de la filosofía de la institución el trabajo de liderazgo en valores, cómo desarrollarlos y quiénes tienen esta misión.

De igual manera, la visión esta encaminada a satisfacer una necesidad social en el área técnica, a la par de los avances tecnológicos, como valor moral está presente únicamente la solidaridad.

### 4.1.2.2. El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática, la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad y sus respectivas relaciones.

Para su diseño se deberán considerar los siguientes puntos: se utilizará la figura del rectángulo; el tamaño de los rectángulos deberá ser siempre el mismo sin importar los niveles jerárquicos; se representa con trazo continuo los órganos permanentes y

con un trazo discontinuo los no permanentes que se reúnen de manera eventual; las figuras se colocan con base a los diferentes niveles jerárquicos, igual nivel jerárquico y nivel de desconcentración; las líneas de conexión indican las relaciones entre los diferentes órganos.

La relación principal de autoridad (relación lineal) implica una relación subordinada entre los responsables de la institución y sus subalternos; relación de apoyo es la que existe entre los órganos que tienen por objeto apoyar a los de línea. Se colocan perpendicularmente al órgano que apoyarán.

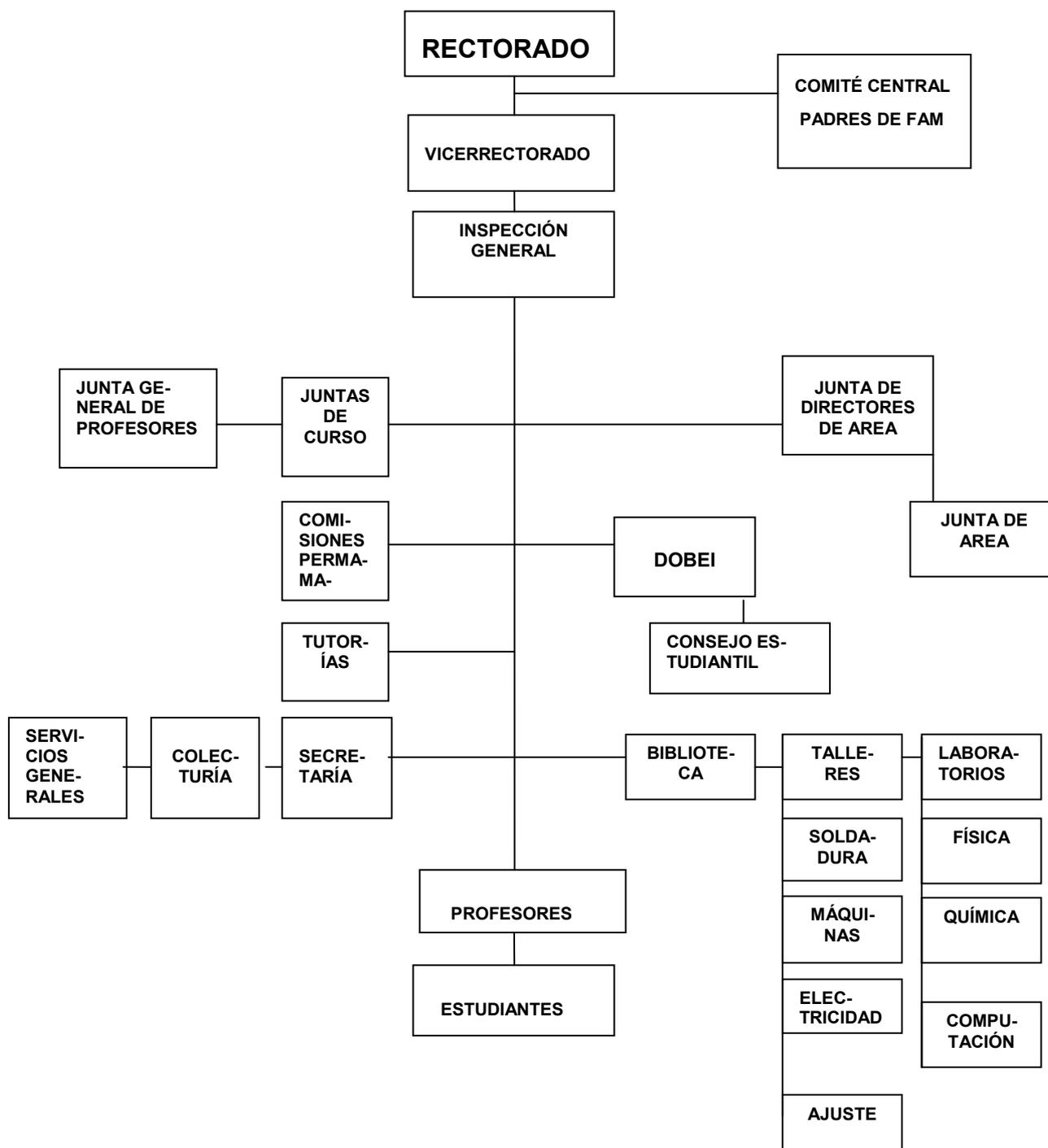
La relación de desconcentración representa a los órganos geográficamente desconcentrados de la unidad administrativa de la que dependen.

Esta representación gráfica de la organización debe contener un recuadro en la parte inferior derecha, en la cual contendrá el nombre y firma del titular de la Dependencia o Entidad, dándole el carácter oficial

El organigrama del Colegio Nacional Alangasí presenta una estructura y jerarquía vertical donde las autoridades están en la parte superior, representando el poder, dirección muy propia de la escuela tradicional; en la parte inferior están los profesores y los estudiantes reflejan una total de subordinación.

Como está estructurado el organigrama a parte de las autoridades que son visibles en su nivel jerárquico, hay organismos administrativos, directivos, técnicos, departamentos y comisiones permanentes que no tienen una ubicación definida; por ejemplo los talleres, laboratorios, máquinas, forman parte de los servicios estudiantiles, pero en el organigrama sale de la Biblioteca; el DOBEI siendo un Departamento, está ubicado con las comisiones permanentes; de igual manera los organismos administrativos: Colecturía y Secretaria están como servicios.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COLEGIO NACIONAL "ALANGASÍ"



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

El Colegio Nacional Alangasí, labora con el currículo oficial, cuyo pensum de estudios está estructurado por áreas: de Lengua y Literatura, Matemática, Estudios Sociales, Ciencias Naturales, Contabilidad, Metal mecánica. El número de profesores que conforman el área, dependen de los requerimientos del colegio, en nuestro caso en un promedio de tres.

Cada grupo de maestros que dictan una o varias asignaturas afines a la misma forman el área. Las Juntas de Profesores de Área tienen la función de elaborar el plan de trabajo anual y la lista de necesidades., se reúnen una vez por semana de acuerdo al horario establecido y el informe escrito se remite al Vicerrectorado.

El Director de Área es elegido, propuesto y ratificado por el Consejo Directivo en la última sesión de área y dura en sus funciones dos años. Se reúnen para planificar, revisar problemas, considerar materiales a utilizar, plantearse problemas de mejoramiento académico,

El conjunto de Directores de las áreas forman la Junta de Directores de Área, misma que está presidida por el vicerrector, quienes se reúnen para conocer y resolver problemas de orden técnico y pedagógico; proponer proyectos y actividades; evaluar los resultados de rendimiento educativo en cada trimestre para proponer los correctivos correspondientes; proponer los ajustes y reformas necesarias, solicitar por escrito y analizar el plan de trabajo de las diferentes áreas.

Tanto la Junta de Profesores de área, como las Juntas de Directores de Área tienen que ver con asuntos pedagógicos, académicos, de mejoramiento de la educación en los campos cognitivo y procedimentales. El Vicerrectorado está a la cabeza del equipo técnico y pedagógico; una de sus funciones dice promover un permanente *proceso de mejoramiento de la educación* y un trabajo coordinado, continuo e integrado; pero al momento de la verdad, el *mejoramiento de la educación* comprende solo el conocimiento, la parte académica, mejores métodos, mejores técnicas, más servicios; pero falta impulsar la parte humana con una proyección hacia una educación liderada en valores, reforzados en la práctica diaria que redunden a su vez hacia una sociedad moral y ética.

## **Junta de Profesores de Curso**

La Junta de Profesores de Curso esta formada por los profesores que manejan los mismos cursos, sesionan cada fin de trimestre con el fin de estudiar y analizar detenidamente el rendimiento y la conducta de los estudiantes tanto individual como del curso, globalmente y por asignaturas; Las resoluciones y recomendaciones que hicieron sus miembros se recogen en un acta, misma que será entregada por el profesor tutor en el vicerrectorado dentro de las 24 horas hábiles, subsiguientes a la fecha de realización de la sesión.

La Junta de curso cumple con sus funciones de análisis en la parte académica y de conducta pero el informe versa sobre resultados y recomendaciones en caso de problemas.

El departamento de Orientación y Bienestar estudiantil esta conformado por tres secciones: *psicopedagógica*, encaminada a determinar los problemas psicológicos que influyen negativamente en el rendimiento de los estudiantes para así buscar posibles soluciones, así como también determinar habilidades, destrezas e inclinaciones de cada uno de los estudiantes para orientarlos hacia la carrera que deben seguir; *social*, encargada del conocimiento socio económico de los estudiantes, detección de problemas de esta índole y búsqueda de posibles soluciones; *médica*, llevar el registro médico individual de los estudiantes, coordinando con el subcentro de salud, mediante fichas para prevenir enfermedades infecto contagiosas y velar por la salud de cada uno de ellos.

El Orientador vocacional a parte de la aplicación de test psicológicos y pruebas de aptitud para la entrada a octavo y primero de bachillerato, la elaboración y dirección de programas de orientación y guía dirigidos a estudiantes, docentes, familias; dentro de esta programación está el tema de valores. Cabe aclarar que esto consta en el reglamento interno, pero no tiene la relevancia suficiente, ya que no forma parte de un programa institucional, sino que está dirigido para orientar a los tutores.

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

El Ministerio de Educación, mediante Acuerdo Ministerial N° 1962 del 18 de julio de 2003, dispone en sus artículos: 1. “*INICIAR* en todos los planteles educativos del país, un proceso de análisis y reflexiones sobre los reglamentos, del clima escolar, las prácticas pedagógicas y disciplinarias y los conflictos Internos y su incidencia en

los niveles de maltrato y deserción estudiantil”. 2. “*ELABORAR* en cada institución educativa sus Códigos de Convivencia...cuya aplicación se convierte en el nuevo parámetro de la vida escolar”; además de esto, uno de los objetivos generales del Plan Decenal de Educación, es lograr una educación de calidad y calidez.

La convivencia en los centros educativos no es solo una cuestión académica, ni estrictamente escolar, es un tema de educación en su más amplia dimensión, que trasciende la institución educativa, lo que exige la colaboración, la cooperación y la conjunción de esfuerzos por toda la comunidad y la sociedad. De este modo, contribuiremos desde la escuela a la construcción de una sociedad en la que las relaciones interpersonales basadas en el respeto mutuo sean el elemento fundamental de la convivencia democrática.

Como hemos podido constatar de la observación de los diferentes documentos, éstos están dirigidos en su mayoría a la parte de gestión administrativa y académica, y normativa, poco o casi nada aparece la gestión en valores en ellos.

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

Tomado de la fundamentación Pedagógica, sobre la Reforma al Bachillerato, afirma que “la práctica educativa nos permite reflexionar y reestructurar un currículo que responda a los intereses y necesidades de las sociedad actual, dicha acción conlleva un análisis de los diversos modelos pedagógicos tradicionales que han servido de sustento en estos últimos tiempos.

La pedagogía tiene como preocupación esencial, en base a los fines de la educación, establecer las funciones que debe cumplir con el contexto, el tipo de persona que debe formar, los valores a promover, las potencialidades a desarrollar, las estrategias que se deben tomar en cuenta para la formación y construcción de la sociedad del futuro.

El colegio Nacional Alangasí, basa su servicio educativo en un enfoque holístico que considera no sola la formación en conocimientos científicos y desarrollo de habilidades, sino también en la configuración de personalidades íntegras, con sólidos valores humanos y conciencia social. Esto solo puede generarse en un ambiente de calidad y calidez afectiva.

En su oferta pedagógica el colegio Nacional Alangasí, tomando como base los pilares de la educación propuestos por la UNESCO y dando respuesta a las exigencias del desarrollo humano, partiendo del contexto institucional, manifiesta que centrará su labor pedagógica en las competencias: *Aprender a conocer; Aprender a hacer; Aprender a vivir juntos; Aprender a ser; y Aprender a emprender.*

En el informe final de ejecución, del año lectivo 2011-2012, el señor Vicerrector manifiesta que en el área pedagógica trabajó buscando el mejoramiento de la calidad de la educación, luchando por alcanzar al máximo el desarrollo de destrezas y de competencias según lo planteado por el ME; y su proyecto de Reforma a la Educación técnica, en la cual el papel cumplido por las áreas fue importantísimo, evidencia de ello, en la primera evolución denominada CERO (0), la institución tuvo una calificación de 107 puntos que la ubicó en la escala B.

Es muy importante que la institución a este desarrollo de destrezas y competencias académicas le agregue la proyección en valores, para conseguir seres humanos íntegros, poniendo énfasis el *Aprender a ser*, para conseguir lo más urgente de la sociedad actual, el *Aprender a vivir juntos*, con paz y armonía, con respeto, teniendo como base el diálogo en la solución de problemas.

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

Comprende la estructura interna, los diferentes roles asignados con su función respectiva, la autoridad y responsabilidad respectiva, según dictamina la LOEI; expresados en su parte interna en su Reglamento.

Para cumplir con esta dimensión organizativa operacional y valores, se han analizado los documentos existentes en la institución, los cuales a excepción del Código de convivencia, manifiestan un lineamiento normativo y de gestión, los valores están citados en una forma vaga e imprecisa, sin citar cómo los van a fomentar y quién será el responsable de su cumplimiento.

En la justificación del Código de Convivencia, la institución cita la bondad de este instrumento en la formación de seres humanos, especialmente dentro del respeto, la solidaridad, el compañerismo y la responsabilidad, pero no hay concordancia con los otros instrumentos, donde estos valores deberían convertirse en parte de una filosofía institucional, y en la planificación no se los toma en cuenta.

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

Hace referencia al manejo de los recursos económicos, los talentos humanos temporales. Esta dimensión debe estar unida con la anterior, consiguiendo así un ámbito mayor de la gestión. Para la labor administrativa el plantel cuenta con Secretaría y Colecturía.

El Art. 43 de los Organismos Administrativos dice: la Secretaría del colegio estará a cargo de una secretaria titular, laborará de acuerdo a lo establecido en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa a más de las actividades inherentes a su función, en el literal e del Reglamento Interno, cita la manera de atender a los miembros de la Comunidad: literalmente dice: “Atender con oportunidad y cordialidad, guardando buenas relaciones a autoridades, personal docente, administrativo, padres de familia, estudiantes y miembros de la Comunidad”.

Aquí se pone de manifiesto la calidez al reglamentar la necesidad de un trato gentil y cordial a todos los miembros de la Comunidad educativa.

En cuanto a los recursos económicos y financieros son manejados por el departamento de Colecturía, la misma que esta integrada por un profesional de la rama contable. Sus funciones son las inherentes a su cargo más otras agregadas en el Reglamento Interno, en ninguna de ellas están incluidos valores afines a la función como son honestidad en el manejo de fondos, puntualidad en los pagos; el Reglamento es de carácter normativo y restrictivo.

#### **4.1.2.6. Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión se asocia a las relaciones de la institución con el entorno, considerando tanto a las familias de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, el barrio, la localidad, así como también con otras instituciones o redes de apoyo.

El trabajo de las comisiones en el área de Educación Sexual en la Niñez y la Adolescencia, buscando reducir el número de embarazos en las adolescentes, tuvo éxito ya que se llevó a cabo en coordinación con el DOBE; de igual manera la campaña de prevención en el uso de drogas, alcohol y tabaco se realizó con la colaboración de la Policía Nacional. Otras acciones notables con la comunidad, han sido la parti-

cipación en los programas de participación social: reforestación, SRI, Escuelas para padres, mismas que se han venido desarrollando durante todo el año lectivo, dando excelentes resultados.

Estas programaciones deberían fundamentarse en los valores, por ejemplo el del respeto a la vida, a su cuerpo, inclusive a la naturaleza, para formar una comunidad ética con plena conciencia de sus acciones y las repercusiones que estas tienen sobre sí mismo y sobre los demás.

#### **4.1.1. Análisis FODA**

El término FODA es una sigla conformada con las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. El análisis FODA es una técnica de diagnóstico que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, con el fin de tomar las provisiones o decisiones necesarias para cambiar o mejorar dicha situación.

##### **4.1.3.1. Fortalezas y Oportunidades,**

**Fortalezas (F)**, son los aspectos positivos, principales ventajas, capacidades y recursos, en los cuales la organización se puede apoyar para llegar a concretar la visión. Son situaciones internas por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. Las fortalezas sirven para ser impulsadas.

- La institución dispone de un reglamento Interno legalizado.
- Liderazgo de la autoridad para la toma de decisiones en un marco de respeto y consenso.
- Mejoramiento continuo e integrado de la gestión en el área académica y administrativa.
- La institución dispone de un reglamento Interno legalizado.
- Análisis continuo y permanente del rendimiento de los alumnos tanto individual como de curso; global y por asignaturas.
- Calidez en la atención del área administrativa y financiera.
- Campaña sobre prevención del uso de drogas, alcohol, tabaco.
- Campaña para prevenir embarazos en las adolescentes.

**Oportunidades (O)**, son aspectos externos positivos, circunstancias externas favorables que la organización puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

- Reformas a la Educación Técnica, proyecto del Ministerio de Educación.
- Evaluación Cero, Ministerio de educación.
- Charlas de prevención, Policía Nacional.
- Talleres brindados por el SRI
- Programa Nacional de Reforestación.
- Construcción del Código de Convivencia, DOBEP
- Construcción del Manual de gestión de liderazgo en valores.

#### **4.1.3.2. Debilidades, Amenazas**

**Debilidades (D)**, son los aspectos internos negativos; las situaciones reales o percibidas por las cuales la organización no funciona bien, obstáculos que impiden orientarse hacia la visión; causas que provocan insatisfacción en los miembros de la comunidad educativa.

- Los diferentes documentos de gestión educativa no evidencian la gestión en liderazgo y valores.
- El Código de Convivencia está inconcluso, necesita revisión y reestructuración.
- No dispone de un Manual de Organización.
- No cuenta con un Plan Estratégico.
- Existe ambigüedad en los términos Plan Estratégico (PE) y Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- El PEI necesita una reestructuración en la declaración de la Misión y Visión.
- Falta implementar en el PEI proyectos de mejora que permitan concretar la Misión.
- El diagnóstico FODA, no contiene ningún aspecto que mencione sobre la convivencia en valores.
- No existe un departamento, comisión, o documento que se ocupe de organizar, liderar y promover los valores.

**Amenazas (A)**, son los aspectos externos negativos; aspectos desfavorables del contexto, que pueden afectar negativamente el desarrollo exitoso de la visión.

- Cambios constantes en la política del Ministerio de Educación.
- Apatía de las instituciones gubernamentales para agilizar las gestiones.
- Deterioro de las condiciones de seguridad ciudadana por el apareamiento de pandillas.
- Falta de control por parte de autoridades y organismos parroquiales.
- Altos niveles de alcoholismo y drogadicción.
- Juegos electrónicos cercanos a la institución.
- Violencia intrafamiliar.
- Mala utilización del tiempo libre.
- Hogares desorganizados.
- Influencia negativa de la TV y sus programas.

#### 4.1.3.3, Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Liderazgo de la autoridad para la toma de decisiones en un marco de respeto y consenso	Los diferentes documentos de gestión educativa no evidencian la gestión en liderazgo y valores.
Mejoramiento continuo e integrado de la gestión en el área académica y administrativa.	El Código de Convivencia está inconcluso, necesita revisión y reestructuración.
Reglamento Interno legalizado.	No dispone de un Manual de Organización
Análisis continuo y permanente del rendimiento de los alumnos tanto individual como de curso; global y por asignaturas.	No cuenta con un Plan Estratégico.
Calidez en la atención del área administrativa y financiera.	Existe ambigüedad en los términos Plan Estratégico (PE) y Proyecto Educativo Institucional (PEI).
Campaña sobre prevención del uso de drogas, alcohol, tabaco	El PEI necesita una reestructuración en la declaración de la Misión y Visión.

Campaña para prevenir embarazos en las adolescentes	Falta implementar en el PEI proyectos de mejora que permitan concretar la Misión.
	Falta implementar en el PEI proyectos de mejora que permitan concretar la Misión.
	No existe un departamento, comisión, o documento que se ocupe de organizar, liderar y promover los valores.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Proyecto de Reforma Curricular del Bachillerato, ME.	Cambios constantes en la política del Ministerio de Educación.
Evaluación CERO, ME.	Apatía de las instituciones gubernamentales para agilizar las gestiones.
Charleas de prevención, Policía Nacional.	Deterioro de las condiciones de seguridad ciudadana por el apareamiento de pandillas
Talleres brindados por el SRI	Falta de control por parte de autoridades y organismos parroquiales
Programa Nacional de Reforestación.	Altos niveles de alcoholismo y drogadicción.
Construcción del Código de Convivencia, DOBEP	Juegos electrónicos cercanos a la institución.
Construcción del Manual de gestión de liderazgo en valores	Violencia intrafamiliar.
	Mala utilización del tiempo libre.
	Hogares desorganizados.
	Influencia negativa de la TV y sus programas

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

El colegio Nacional “Alangasí”, es un establecimiento fiscal que esta formado por 36 maestros, profesionales de la educación. Sirve a 450 alumnos de los cuales el 60% son hombres y el 40 % mujeres, con dos especialidades, Mecánica industrial y la de Contabilidad y Administración. Ambas forman a los estudiantes en carreras técnicas.

La institución cubre una necesidad especial en la parroquia, hasta hace dos años, era la única que proveía de educación media. Su filosofía esta basada en principios de calidad, sustentado en el respeto por la persona, desarrollo profesional y personal; utilizando una metodología acorde al avance de la ciencia y la tecnología.

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla 6

#### Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo

Orden	Forma de organización	f	%
a.	La rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	17
b.	Coordinadores de área	4	66
c.	Por grupos de trabajo	1	17
d.	Individual	0	0
e.	No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia valencia

Un 66% de los encuestados dice que el trabajo en el centro educativo lo organizan los Coordinadores de área; apenas un 17% dice que el trabajo lo organiza la rectora,

y otro 17% por grupos de trabajo. Esto se corrobora con el trabajo de las juntas de área que se reúnen para planificar, revisar problemas, considerar materiales a utilizar, plantearse problemas de mejoramiento académicos

Tabla 7

### Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización

	<b>Aspectos</b>	f	%
a.	El número de miembros de la organización.	1	17
b.	Los resultados obtenidos en la institución	5	83
c.	Valor y tiempo empleados en la institución.	0	0
d.	Otros	0	0
e.	No contestan	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia valencia

Un porcentaje muy representativo de la muestra 83% dice que para medir la organización toman en cuenta los resultados obtenidos en la institución, y sólo el 17% dice que lo hacen según el número de miembros de la institución. esto tiene estrecha relación con la calidad; es muy importante tener en cuenta los resultados para mejorar o replantear las acciones.

Tabla 8

### Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

<b>Orden</b>	<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	f	%
a.	Si.	6	100
b.	No	0	0
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia valencia

El 100% de los directivos encuestados dicen que las tareas de los miembros se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos, con el fin de organizar las tareas y delegar las funciones.

Tabla 9

**El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.**

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Director	0	0
b.	Rector	5	83
c.	Consejo Directivo	1	17

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia valencia

En una amplia mayoría 83% de los encuestados, reconocen que quién lidera la toma de decisiones en un marco de respeto y consenso es la autoridad; apenas el 17% manifiesta que lo hace el Consejo directivo.

Tabla 10

**Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos**

Orden	Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a.	Si.	5	83
b.	No	1	17
Total		6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia valencia

El 83% de los Directivos manifiestan que si delegan la toma de decisiones a un grupo de colaboradores para la resolución de conflictos y promoción de soluciones pertinentes y oportunas; el 17% dice que no lo hacen.

Tabla 11

### La administración y liderazgo del centro promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia Académica	5	83	1	17		
b.	Desarrollo profesional de los docentes	4	66	2	34		
c.	La capacitación continua de los docentes	5	83	1	17		
d.	Trabajo en equipo	5	83	1	17		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	83	1	17		
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	2	34	4	66		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	50	3	50		

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

La administración y liderazgo del centro educativo promueve *Siempre* la excelencia académica (83%); la capacitación continua de los docentes (83%), el trabajo en equipo (83%) y la vivencia de los valores institucionales y personales (83%); en menor escala pero también significativa dicen (66%) el desarrollo profesional. La delegación de autoridad a los grupos de decisión no está definida ya que el 50% dice que *Siempre* y el otro 50% dice *A veces*.

Un aspecto de tomarse en cuenta como una debilidad es la poca promoción para la participación de los padres de familia, cuando un 66% que es alto dice que *A veces* lo hacen.

Tabla 12

**Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	5	83	1	17	0	0
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	34	4	66	0	0
c.	Se adquiere a partir de la experiencia	5	83	1	17	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia.	5	83	1	17	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	6	100	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

El 100% de los encuestados manifiestan que para dirigir una institución se requiere la Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; aunque también tienen el 83% dicen que las habilidades de liderazgo son innatas; el 83% dice que se adquiere a partir de la experiencia, y otro 83% se desarrollan con estudios de gerencia; hay una contradicción cuando apenas un 34% dicen que se logra adquirir estas habilidades estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.

Tabla 13

**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, directivos como referencia para saber que les falta mejorar	6	100	0	0	0	0
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	4	66	2	34
c.	La mejora de los mecanismos de control	4	66	2	34	0	0
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	66	2	34	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución educativa, el 100% dice que el directivo lo hace a través del uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes, directivos; con el fin de saber que falta para mejorar. También son considerables los porcentajes (66%) que manifiestan que toma en cuenta la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

Tabla 14

**Organismos que integran la institución**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a.</b>	De dirección (Director, Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	4	66	2	34	0	0
<b>b.</b>	De gestión (secretario, Subdirector, comisión económica, etc.)	5	83	1	17	0	0
<b>c.</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	83	1	17	0	0
<b>d.</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83	1	17	0	0
<b>e.</b>	Otros (¿Cuáles?)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

En cuanto a organismos escritos, el 83% dicen tener de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.), de igual manera el de coordinación 83% (jefe de estudios, coordinador, etc.), otro 83% el organismo Técnico (departamentos, equipo docente, etc.), no indican otros; en el de dirección existe un porcentaje menor, el 66% (Director, Consejo Escolar, Consejo Académico)

Tabla 15

**Actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores.**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a.</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83	1	17	0	0
<b>b.</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83	1	17		
<b>c.</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66	2	34	0	0
<b>d.</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83	1	17	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

En una gran mayoría 83% los directivos dicen que las actividades del equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores se encargan de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos; el 83% dicen que se encargan de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo; un 83% manifiesta que coordinan las actividades de enseñanza y aprendizaje que se propone a los alumnos; y en un porcentaje un poco menor 66%, responde que tratan de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecen las medidas oportunas para resolverlos.

Tabla 16

**Los Departamentos didácticos y sus acciones**

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83	1	17
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	6	100	0	0
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83	1	17
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100	0	0
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100	0	0
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83	1	17
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	2	34	4	66
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100	0	0
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	83	1	17
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100	0	0

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

Los departamentos didácticos cumplen a cabalidad las actividades inherentes a sus funciones corroborado las obligaciones que dicta la ley así como las estipuladas en el Reglamento Interno, propuestas al equipo directivo en cuanto a planificación, programación de proyectos de enseñanza, planes y programaciones de la institución, 100%: actualización de la metodología 100%; a excepción de el ítem **g** donde la mayoría (66%) manifiesta que no se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica. La parte académica se cumple completamente.

Tabla 17

### La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	Se promueve	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.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones en un 83% si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico; mientras que un 17% dice que no lo hace.

Tabla 18

**Material de planificación educativa**

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Un reingeniería de procesos	5	83	1	17
b.	Plan estratégico	4	66	2	34
c.	Plan operativo Anual	6	100	1	17
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

Para la planificación educativa, toman como material de planificación el Plan Operativo anual en un 100%; también manifiestan en un 83% que se basan en una reingeniería de procesos, y otro 83% en proyectos de capacitación de los directivos y docentes; un porcentaje menor, el 66% dice que se basan en un Plan estratégico.

#### 4.2.2. De la encuesta a los Docentes

Tabla 19

#### Resultados de encuesta a docentes

Orden	Se promueve	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.	14	70	3	15	3	15
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.	13	65	5	25	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	15	75	5	25	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	8	40	12	60	0	0

	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	5	25	14	70	1	5
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	15	75	4	20	1	5
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	17	85	3	15	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	6	30	10	50	4	20
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	3	15	5	25	12	60
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	5	11	55	8	40
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	40	12	60	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	18	90	2	10	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	3	15	17	85	0	0
14.	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	9	45	11	55		
15.	Actividades de integración en los	13	65	7	35	0	0

	ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
<b>16.</b>	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	13	65	7	35	0	0

Fuente: Encuesta directa a docentes

Elaboración: Cecilia Valencia

De la encuesta realizada a los docentes un 90% manifiesta que *Siempre* se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la autoridad del Centro Educativo; pero solo un 40% *Siempre* admira el liderazgo de las autoridades y un 60% dice que *A veces*; el 85% de los docentes dicen que *siempre* toman en cuenta los valores como eje transversal en el proceso de enseñanza aprendizaje, pero solo un 60%; el liderazgo y gestión en el área académica por parte de los directivos es muy bajo, el 15 % dice que *Siempre*, mientras que el 85% dice que *A veces*, otro aspecto de tomar en cuenta en el área académica es el hecho de que un 60% dice que *A veces* los docentes y directivos promueven la investigación educativa con la participación de la comunidad educativa; el 75% dice que *siempre* se define al docente líder como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes; un 65% dice que *Siempre* el liderazgo de la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio cuestionando las viejas estructuras escolares; otro aspecto de tomar en cuenta

### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

Tabla 20

#### Resultados de encuesta a Estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	9	45	9	45	2	10
2.	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	8	40	11	55	1	5
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	30	14	70	0	0
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15	17	85	0	0
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	12	60	6	30	2	10
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando	6	30	10	50	4	20
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65	6	30	1	5
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y	11	55	6	30	3	15

	la interacción con los docentes.						
<b>9.</b>	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	4	20	13	65	3	15
<b>10.</b>	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	14	70	6	30	0	0
<b>11.</b>	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	10	50	10	50	0	0
<b>12.</b>	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60	0	0
<b>13.</b>	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	12	60	7	35	1	5
<b>14.</b>	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70	5	25	1	5

Fuente: Encuesta directa a Estudiantes

Elaboración: Cecilia Valencia

Desde la perspectiva estudiantil un porcentaje bajo en el *Siempre* 45% y otro 45% en el *A veces*, inclusive hay un 10% en el *Nunca* que dicen que la autoridad tiene en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes; en cuanto a que raramente se llevan a cabo nuevas ideas en la clase, el 85 % dice que *A veces*; El 70% dice que *Siempre* se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; sobre la enseñanza con valores, el 70% dicen que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo; sobre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas observado cotidianamente en el ambiente escolar, un 70%, que es alto dice que *A veces*; a esto se contrapone cuando el 65% dice que *Siempre* el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.; en cuanto al compromiso con la gestión y liderazgo de los docentes con las autoridades educativas, según los estudiantes un 60% dice *Siempre*

#### 4.2.4. De la encuesta a Padres de familia

Tabla 24

#### Resultados de encuesta a Padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	7	47	8	53	0	0
2.	Las autoridades analizan los problemas de los estudiantes para encontrarle solución	4	27	10	66	1	7
3.	Las tareas que su hijo realiza son repetitivas	6	40	6	40	3	20
4.	El colegio presenta ideas novedosas para ser realizadas por sus estudiantes.	10	66	4	27	1	7
5.	El colegio presenta tareas diferenciadas, ofreciendo ayuda a los estudiantes menos hábiles.	8	53	6	40	1	7
6.	Su hijo se siente motivado en las clases, ya que sus maestros trabajan sobre la realidad del entorno.	10	67	5	33	0	0
7.	La educación que su hijo recibe esta orientada hacia los valores éticos y morales.	13	86	2	14	0	0
8.	Los métodos de enseñanza que emplean los maestros se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación permanente de todos los estudiantes.	8	53	7	47	0	0

9.	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes	11	73	4	27	0	0
10.	Las opiniones, sugerencias y pedidos de sus hijos son atendidas por sus maestros y autoridades.	9	60	6	40	0	0
11.	Toma en cuenta el profesor los intereses de sus alumnos al impartir sus clases.	8	53	6	40	1	7
12.	Para realizar trabajos en grupo (en equipo) su hijo recibe instrucciones claras y la guía del profesor.	11	73	3	20	1	7
13.	La comunidad educativa manifiesta compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	10	67	5	33	0	0
14.	La institución es un ejemplo de la práctica de valores	12	80	3	20	0	0

Fuente: Encuesta directa a Padres de Familia

Elaboración: Cecilia Valencia

Revisada la encuesta de los Padres de familia, el 86% dice que *Siempre* la educación de sus hijos esta orientada hacia los valores éticos y morales; esto se remarca cuando un 80% reconoce que *Siempre* la institución es un ejemplo en la práctica de valores; otro porcentaje representativo 73% afirma que los docentes siempre se interesan por los problemas de los estudiantes; esta opinión baja cuando el 66% dice que *A veces* las autoridades analizan los problemas de los estudiantes para encontrarle solución; me parece importante acotar que en esta encuesta al igual que en la de los estudiantes hay una coincidencia en cuanto a que la autoridad toma en cuenta la opinión de los padres de familia 47% dice *Siempre* y el 53 % dice que *A veces*; en cuanto a si el colegio presenta ideas novedosas para ser realizadas por sus estudiantes, el 66% dice que *Siempre*; se contrapone *cuando solo el 53%* dice que *Siempre* los métodos de enseñanza que emplean los maestros se caracterizan por la innovación, la variedad y un 47 % dice *A veces*; otro aspecto relevante es el 73% que dice que *Siempre* el profesor guía a los estudiantes y da instrucciones claras y precisas para realizar trabajos en grupo

#### 4.2.5. De la entrevista a los Directivos

Matriz 2

#### Resultados de la entrevista a Directivos

Nro.	Pregunta	Res- puesta positiva	f	Res- puesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	//	2		
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?			//	2
3.	¿Cómo actúa o actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	//	2		
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	//	2		
4.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumna- do?			//	2
5.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y los alumnos?	//	2		
6.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y los alumnos?	//	2		
7.	En caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?			//	2
8.	Con su experiencia como docente y autoridad ¿Cómo debemos fomentar los valores en nuestros alumnos?	//	2		

Fuente: Entrevista directa a Directivos

Elaboración: Cecilia Valencia

Realizada la entrevista a las autoridades del plantel Rectora y Vicerrector, hemos obtenido información que nos permitirá fundamentar nuestro informe y potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

Empezaremos indicando que tienen un concepto muy claro de lo que es la comunicación como la herramienta de entendimiento entre los seres humanos, para transmitir conocimientos e información, por lo tanto, las autoridades entrevistadas consideran que estos términos no son sinónimos.

En cuanto a la disponibilidad del Manual de liderazgo, las autoridades manifiestan que se orientan con la LOEI, que es la normativa legal, para realizar las diferentes tareas de liderazgo, por lo tanto no cuentan con un manual que les diga cómo, cuándo y quién debe realizarlas. Por otro lado la Autoridad manifiesta que se está elaborando un Manual de procedimientos que consta como descripción en el PTI (Plan de Transformación Institucional), que por cierto no me fue entregado.

Frente a un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado, las dos autoridades manifiestan utilizar el debate como herramienta, donde se escuche a ambas partes y se encuentre soluciones apropiadas y equitativas.

Las dos autoridades principales del colegio manifiestan algunas características que deben poseer los líderes, de las cuales muchas coinciden con lo investigado en el marco teórico, dicen que es necesario que tenga poder de convencimiento, esto equivale a tener una buena comunicación y fluidez en el lenguaje; a esto se suma el saber escuchar cuando sea necesario; tener conocimientos para poder organizar y dirigir al grupo; ser un Motivador para conseguir que el grupo se apropie del proyecto a la vez que se constituye en promotor .

En cuanto al tipo de liderazgo que predomina en la *dirección, docencia y alumnado*, las respuestas son débiles; por una parte dicen que en el campo directivo existe un liderazgo entre democrático e impositivo; en el campo docente hay di-

rigencia más que liderazgo; y entre los estudiantes el liderazgo es casi nulo, para elegir el Presidente del Consejo estudiantil tuvieron que nombrar representantes por obligatoriedad y ganó el mejor entre los elegibles.

En las encuestas toda la comunidad educativa afirma que se educa en valores, las autoridades puntualizan que los valores que se fomentan en la institución son: solidaridad, compañerismo, respeto, el amor hacia todos los demás y hacia todo lo que se hace; responsabilidad.

Tanto en los profesores como en los alumnos predominan los valores de solidaridad, responsabilidad, respeto y compañerismo.

Como antivalores han manifestado a la impuntualidad de alumnos y maestros, Incumplimiento de tareas por parte de los alumnos y de algunos maestros, irresponsabilidad, desaseo.

En relación al como se debe fomentar los valores, en forma unánime manifestaron que con el ejemplo y la práctica constante; ya que no sirven los conceptos sino se los demuestra

### **Matriz de problemáticas**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
1. El colegio Nacional Alangasí no cuenta con un Manual de normas , reglas y procedimientos	1.1. Desconocen la utilidad e importancia de este instrumento. 1.2. Se basan en la Ley Orgánica de Educación LOEI para orientarse y guiarse	1.1. Falta información básica de planeación e instrumentación administrativa. 1.2. Falta precisión en cuanto al funcionamiento de la institución y unidades administrativas.
2. El Centro Educativo	2.1. Creen que el basar-	2.1.No hay una guía con-

<p>no cuenta con un Manual o Reglamento que contemple el cómo, cuándo y quienes deban realizar las tareas de liderazgo</p>	<p>se únicamente en la Ley es suficiente. 2.2. No hay una visión clara de la función e importancia de este instrumento.</p>	<p>creta y ágil sobre la cual ampararse 2.2.No se define con precisión los valores emblemáticos de la institución</p>
<p>3. No se elabora una memoria periódica para valorar el desarrollo de la programación didáctica.</p>	<p>3.1. Desconocimiento de esta herramienta. 3.2. No hay seguimiento del desarrollo de la programación didáctica.</p>	<p>3.1. Control empírico, subjetivo, sin un registro. 3.2. Falta control en el desarrollo de la programación didáctica.</p>
<p>4. La institución no cuenta con el Plan Estratégico</p>	<p>4.1. No hay una visión clara de la diferencia entre Plan estratégico y Proyecto Educativo Institucional. 4.2. Se piensa que con el P.E I es suficiente</p>	<p>4.1. Falta clarificar conceptos y diferencias entre las diferentes herramientas. 4.2. Falta la parte operativa a través de proyectos de implementación.</p>
<p>5.En el proyecto educativo institucional ( PEI), la misión y visión están redactados como objetivos específicos</p>	<p>5.1. Falta conocimiento de cómo plantear la visión y misión. 5.2. No existe una definición de lo que se quiere alcanzar</p>	<p>5.1. Falta precisión en el planteamiento de la Visión y Misión. 5.2. Falta concatenación con el resto del proyecto.</p>

Fuente: Observación de instrumentos curriculares

Elaboración: Cecilia valencia

## 5. Discusión

Es importante hacer un análisis minucioso de los resultados obtenidos con la investigación, en el que se ponga de manifiesto cada una de las aportaciones, los puntos de incidencia y de divergencia entre ellos.

Para dar inicio a este análisis, empezaremos con la autoridad del plantel, en nuestro caso la Rectora, quién organiza su trabajo por medio de los Coordinadores de área, a decir de un 67% las autoridades investigadas; los Directores de área presididos por el Vicerrector forman el equipo técnico; según el Art.23, son deberes y atribuciones de la Junta de Directores de Área: planificar anualmente su trabajo, promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado, continuo e integrado, aprobar los planes de trabajo de las Juntas de Profesores de Área, concluiríamos que el Vicerrectorado, con orientación de la autoridad, esta cumpliendo su función en el ámbito académico, como lo indica la Ley y la Reglamentación Interna, más no en liderazgo en valores.

En la parte de organización educativa, la institución cuenta con diferentes manuales escritos, como son: de dirección el PEI, Código de Convivencia, Reglamento Interno; en la parte normativa les ayuda mucho el Reglamento interno pero no es un documento que tenga una orientación para llevar acabo acciones de liderazgo en valores.

El Proyecto Educativo institucional adolece de algunas debilidades, la visión y misión están declaradas como objetivos específicos, falta implementar proyectos de mejora continua, no existe una orientación hacia una educación en liderazgo y valores, ya que estos no están definidos ni declarados como parte de la filosofía del establecimiento.

Por último, el Código de Convivencia para que sirva como un instrumento de regulación en las relaciones de convivencia entre los miembros de la comunidad, necesita que se revise el proceso de construcción de acuerdo a lo que señala la ley y que se lo concluya para presentarlo al DOBEP para su aprobación. Este instrumento es clave al momento de solucionar conflictos entre los diferentes elementos que conforman la institución, ya que es un producto resultante del análisis, consensos y acuerdos; por lo tanto sería de mucha utilidad que la institución disponga de él.

De Gestión los documentos de secretaría en relación a los docentes, carpetas curriculares, datos estadísticos, correspondencia; a los estudiantes, carpetas de matrículas, conducta y promociones.

El vicerrector dispone de los documentos inherentes a su función técnica, como el POA, planificaciones didácticas de las áreas; la comisión económica lleva los presupuestos. Los departamentos y el equipo docente, manejan diferentes programaciones, de acuerdo a la naturaleza de su función. Los docentes para cumplir con su función, planificaciones académicas y curriculares.

Estas planificaciones están destinadas al área académica no a cumplir con la gestión de liderazgo en valores, cuando los padres dicen en un 80% que Siempre el colegio es un ejemplo de la práctica de valores, estos forman parte del currículo oculto, no se encuentran formalmente planificados en ninguno de los documentos revisados, por lo tanto no existen responsables de su ejecución.

Para realizar la tarea de medir el tamaño de la organización, según el 83 % de los directivos, lo hacen de acuerdo a *los resultados obtenidos en la institución*, esto está muy acorde a uno de los principios de la Excelencia (Gestión de Calidad ISO 9001-ISO9001:200) *la mejora continua*, para que haya concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles. La parte estratégica operacional está definida en el Plan Estratégico, lamentablemente la institución no dispone de uno, por lo que las acciones que se tomen no siguen un curso definido.

A esto se suma el criterio del 100% de las autoridades cuando dicen que las tareas de los miembros se determinan en el Manual de Normas, pero el colegio no cuenta con un Manual de Organización y mucho menos uno de Gestión de Liderazgo y Valores, insistiendo que éste les traería múltiples beneficios, como son designar funciones, delegar responsabilidades; que éstas estén definidas a un organismo o departamento que evite duplicidad y pérdida de tiempo; y lo más importante que sea el promotor de la práctica de los valores.

Para conseguir un clima de respeto y consenso es necesario brindar *Confianza y seguridad* para contagiar a los demás. La autoridad tiene esta característica, lidera la toma de decisiones. Es necesario recordar que un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para

todos, esto se manifiesta en la respuesta positiva, con un 83%, al preguntar si hay delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Es una fortaleza el liderazgo que ejerce la autoridad, ya que un 83% de los directivos investigados, manifiestan que es la Rectora quien toma las decisiones en un marco de respeto y consenso; esto se corrobora cuando un 90% de los docentes dicen que se sienten comprometidos con las decisiones que toma la autoridad, pero esto se contradice cuando solo el 40% de los docentes manifiesta admirar Siempre el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, por lo que podemos deducir que se siente comprometido por obligación.

Es necesario recordar que un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos, esto se manifiesta en la respuesta positiva, con un 83% de los Directivos que dicen que Si hay delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, esto es muy constructivo ya que si un grupo toma las decisiones hay más certeza de que éstas sean tomadas correctamente, porque contar con más opiniones garantiza que las decisiones sean aceptadas con más facilidad. Acotando a éste respecto, que hay una ligera contradicción, cuando sólo un 50% manifiesta que el centro promueve delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Desde la óptica estudiantil, el 60% dice que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, el 35% dice que A veces, sin duda sería muy edificante para los estudiantes que perciban el compromiso de los profesores con su autoridad, toda vez que en un 70% de ellos afirma que se educa con el ejemplo, y un 80% de los padres de familia dice que la institución es un ejemplo de la práctica de valores; a esto agregaríamos que según el criterio de los docentes, en un 65%, los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores; siendo así toda la comunidad educativa debería respaldar y apoyar tanto en la gestión como en la toma de decisiones.

También es importante tomar en cuenta los sectores investigados, los docentes dicen en un 15%, que Siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica; la gestión de liderazgo de las autoridades debe hacerse presente en todas las áreas y con todos los elementos que forman la institución para escu-

charlos, aceptar sus opiniones, solucionar sus problemas. En éste aspecto el 85% que es la mayoría de los docentes dice que A veces, los estudiantes 45% Siempre, coincidiendo con los padres de familia 47% *Siempre*, la autoridad toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes, por lo que diríamos que ellos reclaman más atención por parte de la autoridad para que se tomen en cuenta sus opiniones y se deje oír su voz.

En la encuesta realizada a las autoridades señalan que una característica del líder es saber escuchar cuando sea necesario, por lo tanto existe una ligera incoherencia entre el decir y el hacer.

Como dijimos anteriormente, el liderazgo se aplica en todos los dominios de la vida, y debe promover acciones dirigidas hacia los diferentes campos, así al *Personal*, la administración y liderazgo del centro promueve la capacitación, esto lo afirma un 83%, es muy importante ya que de ello depende un mejor desenvolvimiento de las funciones porque los conocimientos necesitan estar actualizados, y esto genera a su vez el desarrollo profesional.

Sería muy recomendable que la capacitación no solo este dirigida hacia la parte académica, sino también hacia el área de formación de liderazgo en valores y convivencia. Fullan (1993), al respecto de liderazgo educacional dice: "En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores lleguen a ser líderes.

El campo *Comunitario* promueve el bienestar de la comunidad educativa, porque el verdadero reto esta en lograr que el liderazgo llegue a cada miembro, en forma individual, para lograr unidades de cambio. Los padres de familia son parte importante de la comunidad educativa y según la respuesta 34% Siempre, y 66% A veces, la participación en actividades programadas es escasa.

En este punto hay un ligero desfase, los docentes afirman Siempre realizar actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural en un 65%, pero la respuesta en la participación del padre de familia, como hemos podido apreciar, es baja, por lo tanto es necesario tomar acciones urgentes para motivarlo a la participación, dentro de las tareas de la institución.

Cuando hablamos de las habilidades que debe poseer un líder para dirigir una institución se presenta una gama de situaciones, las autoridades han manifestado en un 100%, que se consiguen con *capacitación*, por lo tanto se pueden aprender; *que combine la práctica*, vivir lo que se predica, *con la teoría y la reflexión*. Esta opción recoge las diferentes hipótesis sobre la formación del líder. Se puede afirmar que las personas al nacer traen ciertos caracteres que los distinguen de los demás como son simpatía, don de mando, amigabilidad, creatividad, etc.; pero no son suficientes, la persona necesita aprender, capacitarse para utilizar de mejor forma esas cualidades, por lo tanto el liderazgo es susceptible de ser aprendido, de aquí que podemos afirmar que el líder se hace, se desarrolla con la práctica y es más sabio con la experiencia; las personas encuestadas dieron respuestas positivas a estos factores expuestos.

En la entrevista realizada con las autoridades, ellas manifiestan que la comunicación es el elemento fundamental que debe poseer todo líder, reflejado en un poder de convencimiento, producto de una fluidez en el lenguaje, concomitante a esto está el saber escuchar, interesarse por los problemas y necesidades de su gente, esto está en concordancia con el marco teórico. Otra característica del líder citada por las autoridades es el papel de motivador y promotor del grupo, tener motivada a su gente debe ser su meta, esto no se cumple en su totalidad como veremos más adelante.

Según las respuestas dadas por los docentes sobre el rol del docente líder, en un 70% de Siempre, lo definen como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. Cuestionar por cuestionar nos parece que no es muy edificante, cuestionar para ir más allá, si lo es; tal es el caso de la búsqueda de la innovación y el cambio para transformar las formas habituales de escolaridad, esto manifiesta en el Siempre un 65 % de la muestra.

En cuanto al tipo de liderazgo existente en las tres instancias, autoridad, docentes y estudiantes, las autoridades entrevistadas manifiestan que en área directiva existe un liderazgo entre democrático e impositivo; en el campo docente hay más divergencias que liderazgo, entre los estudiantes el liderazgo es casi nulo. Con esta descripción entregada, se hace urgente realizar acciones tendientes a desarrollar el liderazgo en la comunidad educativa, utilizando las mejores herramientas para capacitar

a docentes y autoridades, considerando que un buen líder procura mantener un clima de convivencia óptimo, donde todos sus elementos se sienten a gusto y trabajando lo mejor de sí en beneficio de la institución.

En relación a establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, los directivos dicen que Siempre lo hacen en un 83%. En el POA de la institución aparece como acciones para mejorar el clima de convivencia entre los docentes, el compartir dos comidas; nos parece que nos son suficientes, que deben ser planificadas de manera más significativa, que se le debería dar más relevancia y atención a este aspecto.

Las autoridades en un 100% toman en cuenta la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar; esto es muy importante porque le sirve de referencia para saber que está bien, que se puede mejorar; otros aspectos que ayudan a mejorar el desempeño son la eficiencia en los mecanismos de control, según el 66% en el Siempre, y, de igual manera la existencia de ambientes cordiales de trabajo; un aspecto que corrobora este aspecto es el 83% de encuestados que dicen también tomar en cuenta la gestión pedagógica con la producción de diagnóstico y de soluciones adecuadas a la diversidad y potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico.

Sería importante considerar en estas mejoras, no solo la dimensión académica, pedagógica, de control, etc., sino también la dimensión ética y moral para promover una mejora en la práctica de valores, que son la base para una convivencia pacífica, que garantiza que los ambientes cordiales de trabajo se conviertan en una fortaleza.

La administración y liderazgo del centro basa su accionar en el plan operativo anual POA, según un 100% en el Sí, este se construye con los planes de acción de las comisiones, tendientes a ir superando las debilidades, en proyectos a ser realizados en el año lectivo; como analizamos en los diferentes órganos escritos, estos tienen muy pocas actividades encaminadas a desarrollar un liderazgo en valores; Tanto la capacitación de docentes y directivos, como la reingeniería de procesos, en el afirmar de un 83% de las autoridades, son promovidos por el centro; le sigue un 66%

que dice que basan su accionar en el Plan Estratégico, pero como hemos analizado este instrumento no lo tiene la institución.

Es necesario tomar en cuenta que los estudiantes le dan un 70% en el A veces, *el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa en el ambiente escolar*, y se refuerza cuando un 85% manifiesta que A veces *se llevan a cabo nuevas ideas en las clases*, pero al respecto existe una contradicción cuando manifiestan en un 65% que Siempre el profesor *propone actividades innovadoras*, a esto se suma que solo el 55% dice que Siempre los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por *la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes*. El liderazgo del docente debe estar presente en el trabajo diario con sus alumnos que son la razón de su función, es importante que se refuerce la característica esencial del líder, como motivador.

Para abundar en este aspecto, los estudiantes dicen en un 60% que A veces se realizan trabajos en grupo, con instrucciones claras y la participación del docente; por lo analizado vemos que es un llamado de atención al liderazgo del docente, como parte sumamente activa en la tarea de motivación del alumno, no lo están haciendo totalmente ya que entre el 50% de A veces y el 20% de Nunca, los maestros inician la clase con frases motivadoras, con esto están diciendo que necesitan más actividad, creatividad y motivación.

La visión del padre de familia difiere tanto del estudiante como del docente, ya que según la opinión de ellos, en un 66% el colegio Siempre presenta ideas novedosas, sus hijos se sienten motivados en las clases, y en un 73% los docentes Siempre se interesan por los problemas de los estudiantes; en cuanto al trabajo de grupo, el 73% dicen que Siempre su hijo recibe instrucciones claras y precisas. A este respecto creemos que los padres de familia no son muy objetivos porque la ven la situación desde afuera mientras que el alumno, esta inmerso en ella.

Se puede decir que los equipos educativos, didáctico y de junta de profesores, actúan de acuerdo a la ley, en cuanto a llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, los directivos en un 83% dicen que Siempre; estas acciones están encaminadas al área académica exclusivamente.

Así, los directivos en un 100% manifiestan que los departamentos didácticos organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia, pero no se menciona la parte de liderazgo en valores, y éstos son parte fundamental de una educación integral, es más, es una necesidad de la sociedad actual, hedonista, utilitaria, facilista, con una tecnología mal utilizada, y una TV que se ha convertido en la maestra exclusiva de niños y jóvenes solitarios, tomar en serio la formación del estudiante es tarea de la institución.

La acción de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje, a criterio de los directivos el Siempre aparece con un 100%, de igual forma, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros. Por lo que podemos concluir que en el área de gestión académica y pedagógica se cumplen en su totalidad, no así en las de liderazgo en valores, debido a que no están especificadas en un documento.

La función de control es básica para ir correlacionando los avances con la planificación, al respecto la encuesta pregunta sobre la elaboración de una memoria periódica, en un 66% manifiesta que NO, sería muy recomendable que la institución contara con un sistema de control que ayude a optimizar tanto las planificaciones como los resultados de las mismas.

Aplicar el Liderazgo Educativo, implica actuar con una actitud creativa e innovadora, aplicando nuevos métodos, estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones; esto a veces se ve obstaculizado, por factores internos o externos, en nuestra investigación, la tarea del docente líder se ve restringida, A veces 70% por la resistencia o escepticismo de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza; o de los compañeros, y autoridades, esto lo dice un 30% en Siempre y el 50% A veces.

Gente sin metas a seguir, desmotivada, carente de fuerza, abundan en las escuelas y colegios, hoy en día constituye una lucha tenaz, vencer la influencia externa. Para el estudiante también representa un ambiente ambiguo, extraño, incoherente, una cosa es lo que le dicen, otra la que ve; no sabe a que atenerse, por ello es tan fun-

damental el rol de la escuela, del docente y por ende de la autoridad; vencer los antivaleores, es más substituirlos por valores sólidos, vivenciados en la práctica diaria, debe ser la principal meta; al respecto las autoridades entrevistadas citaron como antivaleores en alumnos y maestros, la impuntualidad, la irresponsabilidad y el desaseo.

Considerando que las encuestas arrojan porcentajes elevados en los grupos encuestados, en cuanto a que la institución provee una educación en valores, y que la mejor forma de transmitir y cultivar estos valores es con el ejemplo, por el análisis realizado sobre los diferentes aspectos, podemos concluir que la comunidad educativa necesita poner mayor énfasis en la gestión de liderazgo en valores en todos los aspectos, pasando de la teoría a la práctica, haciendo de nuestra vida un ejemplo para los demás.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

### **CONCLUSIONES:**

La investigación sobre la Gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en el colegio Nacional Alangasí nos ha permitido encontrar algunos aspectos muy importantes para elevar la calidad de la educación en cualquier entorno educativo.

1. Hemos determinado los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes operativos de la institución y hemos cotejado con el marco teórico y la Ley, encontrando el cumplimiento de funciones en la parte académica y pedagógica, no así en la gestión de liderazgo en valores.
2. Durante la etapa de diagnóstico hemos podido revisar los instrumentos de gestión educativa y determinar la existencia de cada uno de ellos, revisar su estructura y el enfoque de cada uno hacia la gestión de liderazgo y valores.

De los instrumentos investigados la institución no posee el manual de organización y el plan estratégico, aquí en este último, existe una ambigüedad ya que el documento existente presentado como plan estratégico institucional, revisada su estructura es en realidad un PEI.

3. La educación en valores vista desde una dimensión práctica, cual es *la convivencia*, donde niños y jóvenes puedan entender su aplicabilidad en relación a ellos mismos, a los demás, a la sociedad y al mundo en general, está normada dentro de un instrumento llamado Código de Convivencia, que recoge los acuerdos entre sus miembros, la institución no lo tiene concluido, por lo tanto no le sirve como medio de consulta y regulación.
4. En relación a otros instrumentos que la institución posee está el plan operativo anual (POA), el proyecto educativo institucional (PEI) y el Reglamento Interno, revisados concienzudamente, no tienen especificaciones sobre una educación en liderazgo y valores, donde se señalen las estrategias a desarrollar y los responsables de las mismas.
5. La institución tiene determinada la visión y misión en la que se incluye como base los valores de responsabilidad, la confianza en si mismos (autoestima), con amplia conciencia moral, social, crítica y creativa; lamentablemente no existe coherencia y secuencia con los instrumentos de gestión ya que no se evidencia en ellos la gestión de liderazgo en valores, que haga práctica una educación encaminada al Buen vivir que es el eje rector de nuestra educación.
6. En toda la estructura organizativa de la institución, áreas: académica, técnica, económica, no existe un trabajo en gestión de liderazgo en valores dentro de sus funciones y por ende no se señala responsables; de igual manera sucede con los organismos directivos, de la Junta General de directivos y de profesores, tiene implicaciones que trascienden el mero ámbito educativo; por lo tanto falta trabajar en valores y la capacitación para la formación de líderes.
7. Las comisiones permanentes en su microprogramación destinada a superar las deficiencias y a concretar la visión y misión institucional no incluyen actividades destinadas a desarrollar el liderazgo y poner en práctica los valores fundamentales de la institución, no podemos educar para la vida separándonos de la práctica.
8. Las autoridades conocen de las características que debe poseer todo líder, entre éstas la comunicación es fundamental, pero nos encontramos con que no saben escuchar a los estudiantes, de igual manera no se tomen en cuenta las opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia por parte de la autoridad, en especial al momento de tomar decisiones.

9. Otro factor importante en el desarrollo de liderazgo es la participación de todos los elementos que forman la comunidad educativa, pero existe una baja participación de los padres de familia en las programaciones institucionales. Se ha podido Existente baja participación de los padres de familia en actividades programadas por la institución

Ante la necesidad de mejorar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que permitan fundamentalmente contribuir a elevar la calidad de la educación en el colegio Nacional Alangasí, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones.

### **RECOMENDACIONES:**

1. Liderar proyectos educativos innovadores en el área académica con la inclusión de valores fundamentales, por parte de las autoridades, con el fin de motivar tanto a docentes, estudiantes y padres de familia, a la mejora continua de la calidad de la educación.
2. Construir un Manual de gestión del liderazgo en valores que permita organizar en forma eficiente a los elementos de la organización estableciendo responsabilidades.
3. Revisar y concluir con el proceso de construcción del Código de Convivencia ya que por ser una herramienta construida a base de acuerdos y consensos, es vital en el mantenimiento y fortalecimiento de una cultura de paz y equidad, al momento de solucionar problemas.
4. Construir un Manual de gestión del liderazgo en valores que permita organizar en forma eficiente a los elementos de la organización estableciendo responsabilidades.
5. Promover el liderazgo en valores en maestros y estudiantes a través de charlas, campañas en pro de formar una comunidad ética, foros, con personal de la institución y profesionales en la rama.
6. . Planificar y ejecutar talleres encaminados a la formación de líderes en valores, tanto para maestros como para estudiantes, que combinen con la práctica, la teoría y la reflexión y por tanto es esencial incluir en sus programaciones estrategias que lleven a la práctica de valores

7. Tomar en cuenta las opiniones de docentes, estudiantes y padres de familia por parte de la autoridad, a través de consultas, reuniones ampliadas, encuestas de opinión, en especial al momento de tomar decisiones.
8. Incluir en la práctica educativa diaria valores emblemáticos de la institución, con el fin de hacerlos vivenciales, de esta manera contrarrestar los antivalores existentes
9. Promover la participación activa de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, mediante tareas relevantes, procurando motivarlos en todo momento, para que se sientan parte de la institución y por lo tanto respondan a ello.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta:

**“Construcción de un Manual de gestión del liderazgo en valores para el fortalecimiento de la convivencia en el personal docente, administrativo y de servicio del Colegio Nacional Alangasí.”**

#### **Justificación**

La investigación realizada en el colegio Nacional Alangasí señala que la institución no tiene un Manual de Organización en Liderazgo y Valores que señale las funciones de cada uno de sus miembros como sus responsables.

Considerando que uno de los principios de la UNESCO (1999 *propone sustentar la educación del presente siglo en las competencias básicas: aprender a ser, aprender a pensar, aprender a conocer, aprender a hacer y aprender a convivir*; para el desarrollo de nuestro plan de mejora, acotaríamos los de aprender a ser y aprender a convivir; toda vez que necesitamos para ello, dependiendo del rol que estemos cumpliendo, aprender a ser docentes, aprender a ser autoridades líderes en el ejercicio de sus tareas, para propiciar un aprendizaje permanente en la teoría, la experiencia, la práctica y la reflexión, tomando como base al estudiante, en razón de su propio crecimiento como persona, lo cual exige una estrecha relación con la ética y

de un proyecto de vida que vincule activamente líderes y comunidad para alcanzar las metas.

Analizados los medio ambientes externos e internos de la institución, se estima que con la elaboración del Manual, al ser este un instrumento personalizado, se puede lograr un cambio de actitud de las autoridades y los docentes en trabajar decididamente sobre liderazgo en la práctica de los valores individuales e institucionales, a la par de las actividades académicas.

El construir un Manual de gestión del liderazgo en valores, es muy útil porque presentaría una visión de conjunto de la Institución y de las unidades administrativas; sería un instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables; evitando duplicidad, omisiones o deslindarse de responsabilidades.

Se pretende construir el Manual de gestión de liderazgo en valores con la participación de toda la comunidad educativa, receptando de manera directa sus necesidades, aspiraciones y opiniones, ésta valorará más el producto, por lo tanto no habrá necesidad de persuadirla para su uso.

Como instrumento de orientación, nos proporcionaría los lineamientos precisos sobre los que han de realizar las actividades encomendadas al personal, evitando la repetición de instrucciones y directrices.

## **7.2. Objetivos de la propuesta.**

### **Objetivo General**

Construir un Manual de gestión del liderazgo en valores, a través de una encuesta de opinión a los elementos que conforman el Colegio Nacional Alangasí, para establecer lineamientos que orienten e informen sobre el quehacer de las unidades responsables y sus funciones, durante el año lectivo 2013.

## **Objetivos de la Propuesta**

- a. Nombrar el grupo responsable de la coordinación, estructuración y presentación del Manual de gestión del liderazgo en valores.
- b. Investigar los referentes teóricos sobre liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores para seleccionar aspectos fundamentales que llevará la encuesta de opinión.
- c. Estructurar encuesta de opinión para ser aplicada a los diferentes elementos de la institución
- d. Seleccionar, procesar y analizar resultados de la encuesta, para organizar información relevante.
- e. Organizar el Manual de gestión del liderazgo en valores, con la información obtenida, para que sirva de guía dentro de la labor docente y directiva.

### **7.3. Actividades**

Se efectuará a través de 4 etapas, de planificación, organización, desarrollo y evaluación; desglosadas a continuación.

- a. Reunir a la Junta General, previa convocatoria, para nombrar el equipo que se encargará de coordinar, estructurar y presentar el Manual de gestión del liderazgo en valores.
- b. El equipo designará una fecha para reunirse con el fin de seleccionar información pertinente y estructurar la encuesta de opinión sobre el Manual de gestión del liderazgo en valores.
- c. Del equipo, designar grupos para la aplicación de la encuesta.
- d. Señalar fechas tentativas.
- e. Recolectar material de investigación, seleccionar información, procesar y analizar resultados para estructurar una propuesta.
- f. Redactar el contenido del Manual de gestión del liderazgo en valores, con la información pertinente.
- g. Revisión por parte del Consejo Directivo para su aprobación
- h. Presentación a la Comunidad Educativa.

#### **7.4. Localización y cobertura especial**

El colegio nacional Alangasí, situado en el hermoso valle de los Chillos, en la parroquia del mismo nombre, en el cantón Quito provincia de Pichincha, cuenta con una planta docente de 36 maestros, 450 alumnos, 370 padres de familia, 4 personas del área administrativa y 2 auxiliares de servicio. El implementar un Manual que oriente el trabajo en liderazgo y valores, no solo beneficiará a la comunidad educativa en donde se desarrollará el plan de mejora sino que el desarrollo del ser y el aprender a convivir, redundará en beneficio de la parroquia en primera instancia, y en todos los lugares donde sus estudiantes tengan acceso.

#### **7.5. Población Objetivo**

Esta propuesta engloba a toda la comunidad educativa quién es su beneficiaria; según la alternativa seleccionada, el equipo estratégico que tendrá a su cargo todo el proceso desde la planificación hasta la culminación con el producto terminado, será seleccionada de toda la planta docente.

#### **7.6. Sostenibilidad de la propuesta**

La propuesta es factible en vista de que se emplearán los recursos existentes en la institución.

**Humanos**, autoridades, maestros, estudiantes, padres de familia.

**Tecnológicos**, El colegio cuenta con conexión de Internet en el laboratorio, esto facilita la investigación teórica, ampliación y profundización para la construcción de las encuestas en primer lugar, luego para la redacción final del documento; necesitaremos de igual manera una computadora para elaborar las convocatorias, cuestionarios de encuesta, actas finales y la elaboración del manual. Para las copias de las encuestas se pagará en una copiadora.

**Materiales**, se necesitarán hojas de papel bond, para realizar las convocatorias y los cuestionarios, tinta de impresión para imprimir.

**Físicos**, plantel, sala de profesores para sesionar, laboratorio de informática

**Económicos**, se tiene previsto financiar con recursos del establecimiento, en caso de no ser factible se pedirá la colaboración de los padres de familia.

**Organizacionales**, autoridades del colegio disponen su inclusión como proyecto prioritario piloto de instituciones que adolecen de esta carencia. Se determinará un equipo seleccionado de maestros.

### 7.7. Presupuesto

#### PRESUPUESTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA

ITEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelería	15	1.0	15,0
Fotocopias	1100	0.03	33,0
Refrigerios	20	3	60,0
Elaboración del Manual	100	3	300,0
<b>Subtotal</b>			<b>408,0</b>
Imprevistos 10%			40,8
<b>TOTAL</b>			<b>448.8</b>

Elaboración: Cecilia valencia

## 7.9. Cronograma

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN	FECHAS TENTATIVAS	RECURSOS	RESPONSABLE
DE PLANIFICACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sesión de Junta General para nombrar equipo de coordinación y un líder.</li> <li>2. El equipo seleccionará información sobre la elaboración de un manual, sobre gestión, liderazgo y valores,</li> <li>3. Elaboración del proyecto.</li> <li>4. Elaboración de encuestas.</li> </ol>	<p>3 horas</p> <p>5 semanas</p>	<p>25-09-2012</p> <p>Del 2-10 al 3 de 11 de 2012</p>	<p>Convocatoria</p> <p>Personal docente.</p> <p>Material de oficina.</p> <p>documentos</p> <p>Técnicos.</p> <p>Bibliografía.</p>	<p>Líder de Equipo de Coordinación</p>
DE ORGANIZACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar grupos de aplicación de las encuestas.</li> </ol>	1 semana	<p>Del 6 al 10 de noviembre/2012</p>	<p>Personal Docente, encuestas</p>	<p>Líderes designados en cada grupo de aplicación,</p> <p>Líder de Equipo de Coordinación</p>
DE DESARROLLO	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar encuestas de opinión tendientes recabar información sobre sus necesidades, aspiraciones y opiniones.</li> <li>2. Seleccionar y procesar información recogida en las encuestas.</li> <li>3. Elaborar el borrador del Manual de Gestión</li> </ol>	5 semanas	<p>Del 13 /11/2012 al 15 /12/12</p>	<p>Docentes</p> <p>Estudiantes</p> <p>Padres de familia</p>	<p>Equipo de coordinación,</p> <p>Líderes designados en cada grupo de aplicación</p>

	de Liderazgo en valores				
DE EVALUACION	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión y aprobación del Manual Gestión de Liderazgo en valores por parte del Consejo Directivo.</li> <li>2. Presentación a la comunidad</li> </ol>	4 semanas	Del 08/01 al 03/02/13	Consejo Directivo	Consejo Directivo

Elaboración: Cecilia valencia

## BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA R Arturo (2010). *Guía Didáctica, Gestión del talento humano*, Editorial UTPL Loja -Ecuador
2. ALVARES Gálvez Luz Esther(2010) *Guía Didáctica , Proyecto de Grado I*, Editorial UTPL Loja –Ecuador
3. ANDER Egg Ezsquiel, *Introducción a la Planificación Estratégica*, grupo Editorial Lumen, Buenos Aires –México
4. ATUNEZ, Serafín. (2000): *La acción Directiva en las Instituciones Educativas*, Editorial Horsori, Barcelona, España.
5. BENNIS,WWARREN&BURT NANUS(1985)“Líderes; el arte de mandar”, Merlín libros, México (1985)
6. BERNAL T. César Augusto (2000) *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Editorial División universitaria, Bogotá Colombia
7. Best,J.W(1982): *Cómo investigar en educación*, colección de Pedagogía, Madrid, Ediciones Morata.
8. BUELE, Maldonado Mariana (2011), *Guía Didáctica, Proyectos de Investigación II*, Editorial UTPL Loja –Ecuador
9. Calves Hernández, Silvio (1989):” *Sobre técnicas de dirección y estilos de dirección*”,*Problemas de Dirección*, N2, SUPSCER, La Habana
10. CHIAVENATO, Idalberto,(2007), *Administración de recursos humanos*. El Capital.
11. COLECCIÓN LNS, *Metodología de la investigación científica*, Editorial Don Bosco, Cuenca Ecuador.
12. CORREA, Jaramillo, Carlos,(2009), *Guía Didáctica, Liderazgo valores y educación*, Editorial UTPL Loja –Ecuador
13. GUILLEN Parra, Guillermo,(2006), *Ética en las organizaciones, Construyendo confianza*,PEARSON EDUCARION S.A., Madrid España.
14. JARA, Roa, Carmen(2010), *Guía Didáctica, Investigación Educativa*, Editorial UTPL Loja –Ecuador
15. MARTÍNEZ F. & PRENDES M.P.(2006): *Nuevas tecnologías y enseñanza*, PEARSON EDUCARION S.A., Madrid España
16. MCMILLAN, James,& SCHUMACHER, Rally (2007): *Investigación Educativa*, quinta edición, PEARSON EDUCARION S.A., Madrid España

17. NERICI G. Imideo (2000): Buenos Aires. *Hacia una Didáctica General Dinámica*. KAPELUSZ.
18. PÉREZ-LOPEZ, J. A. (1998): *Ética, eficacia y competencia Directiva*. El liderazgo en el siglo XXI, Bilbao, Deusto.
19. RODRIGUEZ J., Xavier. (1996) Manual de Organización de instituciones educativas, Madrid, Escuela Española.
20. SEGOVIA Cuevas, Ma., Concepción, *Las etapas de elaboración de un trabajo de investigación*, Universidad de Cádiz.
21. SISON, A. (2004): Liderazgo y capital moral, Madrid, McGraw-Hill.

# APÉNDICES

## Apéndice1

Quito, a 08 de junio de 2011

Licenciada

Susana Gordillo

### **RECTORA DEL COLEGIO NACIONAL ALANGASÍ**

Presente.-

De mi consideración:

Por medio del presente expreso a usted un saludo muy respetuoso, a la vez que le deseo muchos éxitos en la delicada función que tan acertadamente dirige.

Estoy realizando un posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, para la cual como parte de la elaboración del Proyecto de grado, debo realizar una investigación sobre el tema: ***“Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador”***, por lo tanto, solicito muy comedidamente, se sirva autorizarme realizar la mencionada investigación en su Establecimiento Educativo, permitiéndome aplicar los instrumentos pertinentes a los diferentes actores, estos son: Autoridades, Personal Docente, Estudiantes y Padres de Familia.

Segura de contar con su aceptación a este pedido y reiterando mis más altos sentimientos de consideración y estima, me anticipo en agradecerle.

Atentamente,

Lic. Cecilia Valencia  
**MAESTRANTE**

## Apéndice 2

### ACTA DE COMPROMISO

En la parroquia de Alangasí, a los 08 días del mes de junio de 2011, y a pedido de la Lic. Cecilia del Carmen Valencia, alumna de posgrado en Gerencia y Liderazgo Educativo, de la Universidad Técnica Particular de Loja, Modalidad Abierta y a Distancia, se celebra un acta de compromiso con la Lic. Susana Gordillo, Rectora del Colegio Nacional Alangasi, con el fin de realizar una Investigación sobre el tema ***“Gestión de Liderazgo y Valores en los Centros Educativos del Ecuador”***, en su establecimiento educativo; ante lo cual me comprometo a compartir la información valiosa que se consiga con miras a plantear alternativas que permitan elevar la calidad de educación.

Quito, a 08 de junio de 2011

Lic. Susana Gordillo  
**RECTORA**

Lic. Cecilia Valencia  
**MAESTRANTE**



b. Rector ( )

c. Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

j. (\_\_\_\_) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice 4

### ENCUESTA A DOCENTES:

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

#### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice 5

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor Estudiante:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

4. SIEMPRE
5. A VECES
6. NUNCA

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

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano: ( ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice 6

### ENCUESTA A PADRES/MADRES DE FAMILIA

Señores/as:

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

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo: \_\_\_\_\_

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: \_\_\_\_\_

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( X )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

#### MATERIA DE ESTUDIO

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

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

Edad: \_\_\_\_\_

### 3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones, sugerencias o pedidos de los padres de familia.			
2. Las autoridades analizan los problemas de los estudiantes con los padres para encontrarle una solución.			
3. Las tareas que su hijo realiza son repetitivas.			
4. El colegio presenta ideas novedosas para ser realizadas por sus estudiantes			
5. El colegio presenta tareas diferenciadas, ofreciendo ayuda a los alumnos menos hábiles.			
6. Su hijo se siente motivado en las clases, ya que sus maestros trabajan sobre la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. La educación que su hijo recibe esta orientada hacia los valores éticos y morales			
8. Los métodos de enseñanza que emplean los maestros se caracterizan por la innovación, la variedad y la participación permanente de todos los alumnos.			
9. Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. Las opiniones, sugerencias y pedidos de sus hijos son atendidas por sus maestros y autoridades.			
11. Toma en cuenta el profesor los intereses de sus alumnos al impartir sus clases			
12. Para realizar trabajos en grupo (en equipo), su hijo recibe instrucciones claras y la guía del profesor.			
13. La comunidad educativa manifiesta compromiso con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La institución es un ejemplo de la práctica de los valores.			

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## Apéndice 7

### ENTREVISTA A DIRECTORES

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Colegio Nacional Alangasí

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Tipo de establecimiento:

Número de estudiantes

Número de maestros

Especialidades que ofrece la institución.

.....  
 .....

Año de creación.....

#### OBJETIVO

Consiguir información de las autoridades para fundamentar el informe de tesis y potenciar la propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo.

#### CUESTIONARIO:

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En que se diferencia de la información?

.....  
 .....  
 .....

2. ¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

.....  
 .....  
 .....

3. ¿Cómo actúa o actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

.....  
 .....  
 .....

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....  
.....  
.....  
.....

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

.....  
.....  
.....  
.....

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

.....  
.....  
.....  
.....

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y los alumnos?

.....  
.....  
.....  
.....

8. ¿ En caso de existir Antivalores , cuáles son ?

.....  
.....  
.....  
.....

9. Con su experiencia como docente y autoridad ¿Cómo debemos fomentar los valores en nuestros alumnos?

.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

