



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**  
MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

***“Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Internacional  
Letort, durante el periodo 2011 – 2012.”***

Tesis de grado

Autor:

Carrillo Flores María Gabriela

Directora:

Herrera Sarmiento Iris Grey Esperanza, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2012**

# CERTIFICACIÓN

Magister

Herrera Sarmiento Iris Grey Esperanza

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado: “Gestión del liderazgo y valores en la Unidad Educativa Internacional Letort, durante el periodo 2011 – 2012” realizado por el profesional en formación: Carrillo Flores María Gabriela; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, junio de 2012

f) .....

.

## CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Carrillo Flores María Gabriela, declaro ser autora 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 realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. ....

Autor: Carrillo Flores María Gabriela

Cédula: 1710784958

## AUTORÍA

Yo, María Gabriela Carrillo Flores, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

María Gabriela Carrillo Flores

Cl. 1710784958



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



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**  
DEDEIBARRA

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA  
Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

Señora Licenciada  
MARTHA ALVARADO AILLÓN  
Directora de la Sección Básica  
Unidad Educativa Internacional Letort  
Presente.-

Señora Directora:

Yo, María Gabriela Carrillo Flores, estudiante del tercer ciclo de la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo en la Universidad Técnica Particular de Loja, solicito a Usted se me autorice a realizar la investigación de campo bajo el nombre de: "Gestión, liderazgo y valores en la administración de los centros educativos", en la institución que usted tan acertadamente dirige durante los días 12, 13, 14 y 15 de Julio del 2011.

Esta investigación de campo *se llevará a cabo a través de la aplicación de encuestas escritas*, y servirá para la acreditación del Proyecto de Tesis – Grado 1, correspondiente al tercer ciclo de la maestría en la que me encuentro matriculada.

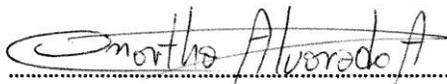
Segura de contar con su valiosa colaboración, quedo de usted.

Muy atentamente,

Lcda. Maria Gabriela Carrillo Flores  
C.I. 171078495-8

SELLO Y FIRMA DE AUTORIZACION:



  
Lcda. Martha Alvarado Aillón  
Directora de la Sección Básica  
Unidad Educativa Internacional Letort

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	ii
ACTA DE CESION DE DERECHOS	iii
AUTORIA	iv
CERTIFICADO INSTITUCIONAL (autorización)	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	viii
<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>6</b>
2.1    Gestión	6
2.1.1    Importancia	8
2.1.2    Gestión Educativa	9
2.2    Liderazgo	14
2.2.1    Concepto	16
2.2.2    Tipos de liderazgo	18
2.2.3    Liderazgo educacional	20
2.3    Diferencias entre directivo y líder	24
2.4    Los valores y la educación	31
2.4.1    Tipos de valores	33
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>39</b>
3.1    Participantes	39
3.2    Materiales e instrumentos	40
3.3    Método y procedimiento	46

<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>48</b>
4.1	Diagnóstico.	48
4.1.1	Instrumentos de gestión educativa	48
4.1.1.1	Código de Ética	48
4.1.1.2	Plan Estratégico Institucional	49
4.1.1.3	Plan Operativo Anual	53
4.1.1.4	Reglamento Interno	56
4.1.1.5	Análisis FODA	61
4.2	<b>Resultados de Encuestas y Entrevistas</b>	<b>65</b>
4.2.1.	De los directivos	65
4.2.2.	De los profesores	75
4.2.3.	De los estudiantes	78
4.2.4.	De los padres de familia	80
4.2.5.	Matriz 2 a directivos	82
4.2.6	Matriz de problemática.	84
<b>5.</b>	<b>DISCUSIÓN</b>	<b>86</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>92</b>
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>94</b>
<b>8.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>99</b>
<b>9.</b>	<b>APÉNDICES</b>	<b>102</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tuvo lugar en la Unidad Educativa Letort durante el período 2011-2012, el objetivo general fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que permitan elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Los sujetos de investigación fueron: directivos, personal docente, coordinadores de áreas, estudiantes y padres de familia de la institución.

La recolección de datos se aplicó con encuestas y entrevistas directas hacia la muestra analizada, estos instrumentos de investigación fueron acerca de los temas de gestión, liderazgo y valores dentro de la institución educativa, procediendo después a la tabulación y análisis de los resultados obtenidos.

Los resultados ofrecen una respuesta positiva referente a la gestión administrativa y a la inserción de valores dentro del proceso educativo que se desarrolla en la institución.

Sin embargo se apreció cierto grado de desmotivación en los profesores al reconocer el liderazgo positivo en sus líderes por lo que esta propuesta plantea integrar a los miembros de la institución en la colaboración con sus líderes para mejorar el resultado del trabajo en equipo.

## 1. INTRODUCCION

Considerando que el tema del liderazgo se ha convertido en los últimos tiempos en una de las inquietudes más grandes que se presentan en el mundo moderno a todo nivel, cuando se habla de instituciones educativas este tema no puede quedar aislado, al ser éstas las encargadas de la educación, formación y desarrollo integral de los estudiantes dentro de la sociedad en la que se desenvuelven.

En los últimos años hablar de liderazgo se ha convertido más bien en una necesidad que en una tendencia resultante de la influencia internacional, no solamente en el campo educativo sino en todos los campos en los que se desenvuelve el ser humano, se han hecho varios estudios acerca del tema, varios expertos han dado su aporte, como Bruce Henderson que indica que “el liderazgo trata con la motivación de la organización para hacer lo que debería hacer”, este pensamiento borra del todo la creencia de que la motivación solo está dirigida a hacer solo lo que se tiene que hacer.

Uno de los aportes más elocuentes a mi entender es el de Warren Bennis que nos da una afirmación muy significativa que dice: “los gerentes hacen las cosas bien, los líderes hacen lo correcto”, poniendo de manifiesto la principal diferencia entre ser un gerente a ser un líder.

Afortunadamente en el campo de la educación este tema está tomando mucha fuerza, es así como en la Unidad Educativa Internacional “Letort” también se le está dando el lugar que merece para sacar adelante y mejorar la institución en todos los aspectos que requiere, este proceso es lento y requiere de tiempo y guía, pero es importante señalar que está ya por muy buen camino.

La unidad educativa ha puesto su interés para capacitar a su personal dándole las herramientas necesarias para hacer frente a las exigencias del nuevo milenio, por esta misma razón desde hace casi cuatro años ha ingresado al grupo conocido con el nombre de “colegios del mundo”, que contempla una filosofía de mente abierta e

innovadora, tanto a nivel de docentes como a nivel estudiantil, el primer objetivo de éste nuevo programa se enfoca en realzar el espíritu indagador en los alumnos y formar líderes positivos para la sociedad.

La unidad educativa ha empezado este proyecto de educación internacional para el cual es ineludible la inclusión de los criterios de liderazgo educacional dentro de la institución, éste reto es importante para las autoridades del establecimiento porque para ellos antes que nada la institución es parte de su vida, puesto que se trata de un establecimiento fundado por sus familias 25 años atrás, y que ahora representa un gran negocio y el futuro y patrimonio de sus hijos, además de que constituye el compromiso que tienen con la sociedad que les ha abierto las puertas de sus casas poniendo en sus manos algo tan importante como la educación y la vida misma de sus niños y niñas.

Para los directivos del colegio representa un proyecto con el que alcanzarán un logro específico que es el de ser un pionero en la enseñanza internacional en el Ecuador, además de que significa el prestigio de la autoridad académica que lo preside, así como también del personal docente que trabaja en él.

La importancia de este proyecto entonces ha alcanzado prioridad dentro de la unidad educativa, si tenemos en cuenta que un nivel de liderazgo exitoso definirá también el exitoso desarrollo de la institución.

Este proyecto constituye una gran guía y ayuda en la forma de establecer los problemas que se presentan en la institución y la forma de solventarlos de una forma ágil, dinámica y sobre todo práctica que responda a las necesidades del nuevo milenio.

La presente investigación estuvo orientada a ayudar y dar pautas a los involucrados en el desarrollo de las características de liderazgos que se necesitan para sacar adelante una institución, así como también dejó en claro que cualquier actitud o decisión errónea puede significar el fracaso en sus objetivos y actividades propuestas.

La factibilidad para la realización de este proyecto fue bastante amplia primero por parte de la Universidad Técnica Particular de Loja que facilitó las instrucciones y el material de apoyo necesario como las encuestas, cuadros y tablas para la realización del trabajo, así como también aportó con las asesorías necesarias para la orientación de esta investigación especialmente en su primera parte que se desarrolló como Grado I, durante cuya realización la asesoría fue permanente y oportuna hasta ésta segunda y última etapa en la que se concluyó el proyecto investigativo.

Las encuestas realizadas fueron muy prácticas y no presentaron mayor dificultad a la hora de aplicarlas ya que resultaron claras y fáciles de responder por parte de los encuestados

En segundo lugar también se encontró mucho apoyo al realizar las encuestas y el trabajo de observación en la Unidad Educativa Internacional Letort por parte de los directivos, de los profesores y los mismos alumnos y padres de familia, además las encuestas realizadas fueron muy prácticas y fáciles de aplicar.

Se puede decir que la mayor dificultad para realizar la aplicación de las encuestas fue la cuestión de tiempo puesto que los colegios del régimen sierra ya estaban saliendo a vacaciones, por lo que las encuestas a los alumnos se las realizó en la última semana del mes de julio, de la misma manera las encuestas a los padres de familia.

Además, teniendo en cuenta que la mayoría de los profesores tienen una carga horaria bastante exigente, sin mencionar las actividades extras que tienen que cumplir dentro de la institución, resultó un poco difícil, a pesar de la buena voluntad de todos que tuvieran tiempo para contestar las encuestas, por lo que en algunos casos se llevaron las encuestas a sus casas y las entregaron al día siguiente o después de dos días.

La Directora del plantel Lcda. Marta Alvarado tuvo total apertura para autorizar este trabajo, pero debido a la gran cantidad de actividades que tenía que cumplir resultó un poco difícil encontrar un momento para hablar con ella al igual que completar la

encuesta e incluso firmar la autorización, por lo demás, la recolección de datos no presentó mayor dificultad.

Como todo trabajo investigativo, el presente proyecto se realizó partiendo de algunos objetivos propuestos, estos objetivos son generales y específicos, los mismos que fueron alcanzados al culminar este trabajo investigativo. Como objetivo general tenemos:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

Dentro de los objetivos específicos tenemos:

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

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

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

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

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

Una vez cubiertos estos objetivos se desarrolló una propuesta que permitirá a las autoridades de la unidad educativa, alcanzar una mejor comunicación con sus servidores, facilitando técnicas que ayudaran a desarrollar habilidades de liderazgo educativo, para mejorar el ambiente de trabajo dentro de la unidad educativa, esta propuesta se la encuentra al final de la presente tesis y se hace extensiva la invitación a leerla y compartir las experiencias adquiridas al igual que las conclusiones obtenidas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Gestión

El concepto de gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

Gestión significa administración, gestionar por lo tanto quiere decir administrar, en la actualidad se habla mucho de gestión y administración, cuando se habla de instituciones educativas, comerciales o de cualquier índole, sin embargo este término se lo utiliza con bastante ligereza, muchas veces sin entender bien el verdadero concepto de la palabra, a continuación se señalan algunas definiciones importantes.

En el diccionario de economía y finanzas Eumed. (2011) encontramos el concepto de Gestión como: “el conjunto de actividades de dirección y *administración* de una empresa”.

Refiriéndose a este concepto se señala que la gestión de las pequeñas firmas estuvo siempre directamente asociada a la propiedad pero, con el crecimiento de las empresas contemporáneas, ella se ha convertido en un vasto agregado de tareas que desempeña un cuerpo de empleados especializados, generalmente de alta preparación.

Lo que quiere decir que la gestión de las empresas ya no depende solamente de una persona sino que requiere de ejecutivos o empleados especializados, que puedan tener la capacidad para hacerle frente al crecimiento de la empresa y a su funcionamiento en la sociedad en la que se desarrolla, de la misma forma en que cambia el mundo se debe cambiar la forma de adaptarse a él.

Con relación a la diferencia entre la gestión en los tiempos pasados y la diferencia con la época actual, en el artículo “Desarrollo profesional e investigación de Mercado” de la Revista Entorno Empresarial. Lozano C. (2011) señala que: “La gestión es quizá uno de los elementos más abstractos contenidos dentro del argot gerencial moderno”.

Anteriormente, manejar una empresa se resumía en el cumplimiento de varios procesos administrativos fundamentales y muy precisos, a través de los cuales era posible convertir los recursos de la empresa en productos, este autor dice que “entender la gestión a la luz de planificar, ejecutar, dirigir, controlar y evaluar provee una visión bastante elemental, que deja de lado una diversidad de aspectos involucrados en la coordinación de grupos humanos y recursos limitados para alcanzar objetivos”.

En su apreciación personal Lozano, C. (2011) nos dice que se puede entender a la gestión como el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados.

“La gestión no posee fórmulas secretas ni requiere de habilidades extraordinarias, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de hacer y concentrar el esfuerzo en un espacio y tiempo a través del cual se logran los mejores resultados”.

Después de analizar y comprender estos conceptos y definiciones, y haciendo una síntesis personal sobre el tema, se puede decir que gestión es la acción de organizar y administrar los recursos materiales y humanos de una empresa para alcanzar su más alta calidad y eficacia en el logro de sus objetivos planteados, se debe entender que no todas las instituciones u organizaciones son iguales por lo tanto requieren de un tipo de gestión también diferente que se ajuste a sus necesidades para lograr el éxito de la empresa o institución.

### **2.1.1. Importancia**

La gestión es una tarea necesaria e indispensable para el logro de los objetivos de cualquier institución, tomada como referente a la ejecución de procesos ejecutivos que tendrán como consecuencia resultados positivos y de calidad. Es por ello que se puede decir, que la gestión en cualquier ambiente que se desarrolle debe propiciar un ambiente de participación colegiada de manera que todos los actores del proceso se sientan comprometidos con el logro de los fines y propósitos de la institución. Lozano C. (2011).

No se puede negar que la gestión es el elemento principal de vital importancia, del que depende el éxito o fracaso de una empresa o institución, un buen administrador puede sacar adelante el peor de los proyectos y una mala gestión administrativa por otro lado puede llevar al fracaso o arruinar el mejor de los proyectos.

Más específicamente, la definición de gestión nos indica que se trata de realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos.

“La gestión se divide en todas las áreas que comprenden a una empresa, ya que todos los departamentos que la administración tiene bajo su cargo, deben estar involucrados con la gestión empresarial”. Lozano C. (2011).

Una vez más se puede señalar que la gestión administrativa no es cosa de una sola persona, es importantísimo el personal que labora con ella, sea a nivel de directorio, administrativo, supervisores o empleados, todas estas personas tienen a su cargo un área específica de la empresa y deben encargarse de que esta área funcione a la perfección, si todos las áreas funcionan bien entonces la empresa también lo hará, el trabajo en equipo es imprescindible en este campo.

Todas las áreas son importantes y ninguna puede brillar por encima de las otras, así mismo ninguna área puede ser menos atendida que la otra, el éxito de la empresa depende del completo balance y la relación que exista entre sus áreas.

### **2.1.2 Gestión Educativa**

Existen muchos tipos de gestión, pero en este proyecto nos vamos a encargar de una en particular, la Gestión Educativa o Gestión Escolar como también se la conoce, es la que se encarga de gestionar o administrar los recursos económicos, materiales y humanos de una institución educativa.

Es el conjunto de acciones de supervisores, directores y maestros encaminadas al logro de determinados propósitos.

Cuando se aborda el tema de la gestión relacionado con la educación, resulta necesario establecer distinciones conceptuales entre la gestión educativa y la gestión escolar.

Mientras la primera se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la segunda se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Tanto los procesos de gestión educativa como los de gestión escolar son secuencias de acciones deliberadamente elegidas y planificadas en función de determinados objetivos que posibiliten la tarea de conducción. Bruner J. (2007).

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.

Así por ejemplo, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 la considera como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación". Duran F. (2011)

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas.

La revista Educación Inicial nos sugiere la siguiente descripción para gestión educativa y dice: "La Gestión Educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. Duran F. (2011).

Como podemos ver cuando hablamos de gestión educativa no nos referimos solamente a la gestión administrativa, sino también, de acuerdo a lo expuesto por los diferentes autores con anterioridad esta gestión se preocupa de atender las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, comprendiendo que sus necesidades individuales se pueden convertir en las preocupaciones primordiales de la institución en el momento de que el rendimiento de estas personas afecte en forma favorable o desfavorables al desempeño de la institución educativa, en dicha comunidad estamos

involucrados los docentes, las autoridades y personal administrativo pero también los alumnos y los padres de familia,

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

Para comprender mejor estas 3 dimensiones podemos señalar entre otras las siguientes características para cada una de ellas.

**La pedagógica y didáctica**, cubre todo lo referente al proceso de enseñanza y aprendizaje que desarrolla la institución, incluyendo mallas curriculares, pensum de estudios y planificaciones didácticas.

**La administrativa** está a cargo de la organización de la institución como empresa, el organigrama de personas que trabajan en ella y los cargos que cada una de estas personas desempeña dentro de la institución, como también el aspecto económico y financiero incluyendo presupuestos anuales y estados de pérdidas y ganancias como balances generales.

**Y la socio - humanística o comunitaria**, que se encarga de establecer el rol de la institución como parte integral y activa de la sociedad en la que se desarrolla, preocupándose de las relaciones personales que existen entre sus miembros, así como también la relación que tiene la institución con el medio que la rodea.

La gestión educativa consiste en:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

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

A su vez implica también:

- Participación de los profesores.
- Participación de padres.
- Administración del tiempo.
- Uso racional de los espacios.
- Movilizar recursos.
- Orientar recursos en una dirección en función de unos propósitos.

La revista virtual *Educative Management* (2010), nos señala que: “la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad, mientras que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad”.

Tras esta definición se puede acotar que, cuando se habla de mejorar la calidad de la institución educativa, se está hablando de elevar el nivel académico, tanto en el campo de la actividad docente como en los de la investigación por supuesto sin dejar de lado los recursos humanos y la manera en la que estos se relacionan entre si.

“La gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la

relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.” (Educative management, 2011)

Todas estas afirmaciones nos hacen ver que la gestión educativa va mas allá de la simple administración u organización de una institución sino que debe estar enfocada a cubrir las necesidades del mundo actual y la preparación de los educandos que se encuentran en permanente proceso de aprendizaje para desarrollarse como entes positivos de acción dentro de la sociedad en la que se desenvuelven.

## 2.2 LIDERAZGO

### 2.2.1 Concepto

En la actualidad la palabra “Liderazgo” se ha convertido en un término que escuchamos frecuentemente y en cualquier contexto, sin embargo, son pocas las personas que pueden decir con certeza lo que esta palabra significa.

Para hablar de liderazgo debemos echar un vistazo a los que han sido conocido como grandes líderes de la historia, algunos hombres y mujeres notables que han sembrado precedentes en sus sociedades y han servido de ejemplo para hombres, mujeres y niños dentro de diversos ámbitos y culturas.

Por otra parte, podemos hablar de líderes militares como Simón Bolívar, conocido como el Libertador de América, un visionario hombre de lucha que pensó que los seres humanos habían nacido libres y no para vivir bajo el yugo de otros.

Líderes religiosos como Juan Pablo II y Mahatma Gandhi, hombres espirituales y de paz, que rogaron por la paz de la humanidad y con su ejemplo demostraron que los bienes materiales sólo duran un tiempo y no son lo que los seres humanos necesitamos para sentirnos libres y felices.

Líderes políticos como Nelson Mandela, quien se convirtió en un símbolo de la lucha contra el apartheid dentro y fuera del país, luchando por la igualdad de los hombres dentro de un mismo territorio.

Y por supuesto el más grande de todos los lideres que el mundo ha visto, Jesús de Nazaret, un hombre sencillo pero sabio, pacífico pero inteligente, poderoso y humilde al mismo tiempo, que conseguía que cientos de personas le escucharan y creyeran en El, más allá del tema de los milagros que constituyen un tema religioso, no se puede negar que Jesús fue un gran líder espiritual para su pueblo.

Las obras y pensamientos de los líderes trascienden en el tiempo, no desaparecen con su muerte sino que viven para siempre inmortalizando a sus pensadores, despiertan la confianza de quien les oye e invitan a los que creen en ellos a seguirlos y actuar de la misma manera.

Estos hombres son ejemplo de líderes positivos para la humanidad, pero sin embargo también han existido y por desgracia siguen existiendo líderes negativos que se han convertido en verdaderos criminales y azotes para la humanidad como es el caso de Adolfo Hitler en Alemania, cuya ambición desmedida e inestabilidad mental le llevaron a convertirse en uno de los precursores del más cruel y despiadado holocausto del que ha sido testigo la humanidad.

No solo los líderes positivos consiguen que los sigan, los líderes negativos pueden ser muy convincentes y conseguir muchos adeptos a su forma de pensar y actuar, gente que quiere no solo seguirlos sino también imitarlos, la historia nos habla de muchísimos de estos líderes que inclusive fueron tildados de locos.

Nerón, Calígula y Atila son nombres que nos recuerdan líderes políticos y militares con mucho poder pero que carecían completamente de valores y consideración hacia sus semejantes, no les importaba hacer daño a los demás y pasar por encima de cualquiera para lograr sus propósitos.

Para reforzar estos ejemplos de líderes, podemos anotar algunas definiciones para describir y ayudarnos a reconocer a un líder. Hay muchas definiciones y clasificaciones de líder y liderazgo, a continuación señalo las que a mi forma de pensar resultan más interesantes y efectivas.

El tratadista Cyril Levicki (2011), en su libro *El gen del liderazgo*, nos da la siguiente definición seguida de una interesante clasificación de liderazgo: “La palabra liderazgo define al proceso de influir en otras personas y de incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común”.

## 2.2.2 Tipos de liderazgo

Existen distintas clasificaciones de los líderes: por ejemplo, en cuanto a la formalidad en su elección, se suele hablar de líderes formales (elegidos por una organización) o de líderes informales (que emergen de un grupo).

De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere a la relación entre el líder y sus seguidores. En este caso, existen liderazgos autoritarios, democráticos y liberales.

**El líder autoritario** es aquel que toma las decisiones por su cuenta y no las justifica en ningún momento. Esta clase de líder apela a la *comunicación* unidireccional con el subordinado, en este caso el líder no tiene seguidores solo subordinados o personas que cumplen sus órdenes y acatan sus decisiones.

**El líder democrático**, en cambio, decide luego de fomentar la discusión en el grupo y tiene en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas y los criterios de evaluación son explícitos y claros.

Aquí si hablamos de seguidores, las personas que están bajo la dirección del líder tienen la opción de opinar, de manifestar su criterio y de sentir que su opinión también es importante.

En cuanto al **líder liberal**, suele adoptar un papel pasivo y deja el poder en manos del grupo. Nunca juzga ni evalúa los aportes de las demás personas y los miembros gozan de total libertad de acción.

Se distinguen tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:

**Líder carismático**: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores.

**Líder tradicional:** es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

**Líder legítimo:** Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que carencia del mismo.

Es una contradicción, *porque si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.*

“La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna corporación o producto que toma la primera posición en algún mercado.

Cyril L. (2011), en su libro *El gen del liderazgo*, propone la existencia de siete tipos de líder:

**Líder carismático:** Consigue grandes avances estratégicos en la consecución de los objetivos organizativos ante una situación óptima, mientras que ante situaciones más críticas administra soluciones consistentes, tendiendo a detenerse mucho tiempo en

una planificación de alta calidad. Los líderes que poseen este estilo tienen mucha dificultad para interactuar con personas con motivación para el logro muy elevada.

**Líderes de inteligencia superior:** su ámbito más propicio es cuando las organizaciones emplean a personas altamente cualificadas, consiguiendo así transacciones con resultados óptimos. Demuestran un gran rechazo y no se sienten bien ante confrontaciones en el mercado para productos populares de bajo valor y de una gran dependencia hacia la marca del mismo. En consecuencia este tipo de líder de inteligencia superior admira la inteligencia de otras personas. En consecuencia, los líderes que poseen una gran empatía, rechazan totalmente a los de inteligencia superior.

**Líder autocrático:** Especialmente eficiente en momentos de crisis, puesto que no siente la necesidad de hacer demasiadas preguntas. Le cuesta adaptarse a los escenarios organizacionales cuando los actores de los mismos poseen altos niveles educativos y están muy calificados. Sin embargo actúan exitosamente en diferentes situaciones. En los países que aceptan las diferencias sociales se sienten muy cómodos.

**Líder pastor:** muy solvente en las organizaciones con una evolución altamente consistente pero son ineficaces ante las crisis emergencias para las que se requieren decisiones rápidas. Este tipo de líderes se sienten muy cómodos en las organizaciones mercantiles de máxima estabilidad.

**General en jefe o general del ejército:** llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse para la guerra. En cambio, tienen sus peores momentos cuando perciben que esta guerra no resulta beneficiosa. Son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones. Piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir, dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas.

**Líderes de la realeza:** tienen sus mejores oportunidades cuando se encuentran trabajando en organizaciones muy antiguas y son líderes en el mercado y no se adaptan a aquellas organizaciones cuyos productos tienen una demanda masiva, Este estilo no es recomendable para las organizaciones, debido a la dificultad de desligarlos de su papel como consecuencia de que a ellos mismos les cuesta en exceso aceptar que su actuación no es la mejor.

**Líder natural:** Su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas marcas son reconocidas. Tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas. Se podría decir que este tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los accionistas.

En el portal virtual de Relaciones Publicas encontramos el siguiente concepto que nos ayuda a entender el liderazgo, "El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

De tal definición surgen los dos campos fundamentales de liderazgo:

1. El proceso intelectual de concebir los objetivos de la organización.
2. El factor humano, esto es, influenciar a la gente para que voluntariamente se empeñe en el logro de los objetivos.
3. John P. Kotter, en su excelente obra "The leadership factor" (1988), dice que el liderazgo se caracteriza por lo siguiente:

- a) Concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevar a cabo la visión.
- b) Lograr un "network" cooperativo de recursos humanos, lo cual implica un grupo de gente altamente motivado y comprometido para convertir la visión en realidad.” (RRPP, 2011).

### **2.2.3 Liderazgo Educativo**

En la actualidad se utiliza mucho la palabra líder así como también la palabra liderazgo, ahora que ya hemos definido este término, vamos a enfocarnos en otro que será de vital importancia para nuestro proyecto investigativo, el liderazgo educativo o educativo, puesto que nuestra investigación está destinada a ser elaborada en una institución educativa y será dirigida a los miembros de dicha comunidad, podemos decir que el liderazgo escolar es uno de los factores claves para el desarrollo de una educación de calidad. El ejercicio de este liderazgo recae sobre el director o directora del centro educativo.

El director o directora de un centro educativo, así como el rector, vicerrector y otras autoridades tienen una gran responsabilidad en la educación actual, sobre sus espaldas recae la organización y buen funcionamiento de la institución educativa, que a diferencia de otras empresas no es solamente un establecimiento comercial con fines de lucro sino que trata con los sentimientos y forma de pensar de los seres humanos que componen su comunidad.

En el sector educativo, actualmente existe un creciente énfasis sobre la gestión basada en la escuela producto de los diferentes procesos de descentralización en los cuales se ha transferido mayor autoridad a las escuelas y a los directores y directoras a cargo de ellas —así como a los padres y madres de familia— ha puesto en relieve la mayor necesidad del ejercicio del liderazgo por parte de directores y directoras de escuela.

No cabe duda que los directores y directoras deben ejercer liderazgo para mejorar la calidad de la educación. Según la Unesco (2005), entre los seis requisitos identificados para que la gestión basada en la escuela redunde en mejoras de calidad la gestión debe ir acompañada de estrategias que “vigoricen las capacidades y el liderazgo” Asimismo, se destaca el liderazgo de docentes directivos y de profesores como factor clave en convertir a la escuela como organización con cultura de calidad.

La Unesco también nos dice que un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

El liderazgo escolar es uno de los más importantes tipos de liderazgo porque está dirigido a la organización y bienestar de niños y jóvenes por lo que la responsabilidad de los docentes y los directores es más grande. No hay que olvidar que en una institución educativa están involucradas no solamente tareas escolares y obligaciones sino sentimientos y actitudes, por lo que la gestión de liderar se vuelve más delicada y comprometida.

En su obra *Gerentes y Lideres*, Zaleznik A. (1997), identifica al líder con el riesgo, el cambio la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación ya que no entiende que una crítica acerca de una idea, esté identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como “alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces” utilizando la nomenclatura de William James “las variedades de la experiencia religiosa” quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento.

Un líder también debe saber ver el mundo en su contexto, más allá de los que se le presenta como obvio, además debe saber que las personas que están a su alrededor o trabajan para él son seres humanos que representan cada uno un mundo, por esta

razón una forma muy apreciable de ver el liderazgo es si este está enfocado en el trato de personas de diferente manera.

Teniendo en cuenta esta reflexión, podemos decir que un buen camino es el estudio de los seres humanos o la consideración de sus características desde el punto de vista de las inteligencias múltiples, esta teoría fue impulsada por Howard Gardner en 1983, presentó su teoría en el libro *Frames of Mind*: esta teoría nos dice que las personas aprenden de diferentes maneras a través de diferentes inteligencias, estas son siete: Inteligencia Espacial, Inteligencia Logico-Matemática, Inteligencia Musical, Inteligencia Lingüística, Inteligencia Kinestésica, Inteligencia Intrapersonal e Inteligencia Interpersonal.

Un líder tiene que conocer estas inteligencias múltiples y encontrar la manera de llegar a todas estas personas de la manera apropiada, solo en ese momento se convertirá en un verdadero líder.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy, está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, “las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción”. Zalesnik A. (1977).

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Un líder necesita de desarrollar con eficacia un proceso de comunicación en la organización. Es importante la comunicación para lograr un ejercicio eficiente del liderazgo y en consecuencia ayudar al cambio cultural en la organización. La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones.

“Es consubstancial a la empresa e imprescindible para su buen funcionamiento pues, desempeña un papel de primordial importancia en la creación, mantenimiento y cambio en la cultura e identidad corporativa”. Zalesnik A. (1977).

La comunicación, o sea el intercambio simbólico entre dos o más personas, deberá apuntalarse con un gran esfuerzo de manejo creativo y certero de las relaciones humanas. Los líderes deben lograr también que, la función de la comunicación se reubique en el lugar que le corresponde como herramienta de las estrategias de negocio, así con el manejo estratégico de la comunicación los empresarios y directivos ante la pregunta ¿lujo o necesidad? no tendrán duda de responder la segunda opción.

Sin embargo, este sólo será posible si el responsable de la comunicación logra tener influencia en el nivel directivo y si sabe escuchar al cliente interno.

Sin duda, si un comunicador organizacional no tiene liderazgo, no puede ser comunicador en una organización.

Entre las cualidades que caracterizan a un líder están:

- Audaz y arriesgado
- Paciente y constante
- Creativo
- Mente abierta
- Respetuoso de la opinión ajena
- Valores y principios éticos
- La capacidad de tomar decisiones
- Lograr que lo escuchen
- Saber ganar la confianza de sus colaboradores

Este grupo de cualidades hacen que la persona que está a cargo de la conducción y dirección de una institución educativa o de cualquier otra índole cuente con el apoyo y colaboración de los que trabajan con él, y que su trabajo dentro de la empresa sea más fácil, además permite que sus colaboradores vean en el o ella un ejemplo a seguir y lo

reconozcan como un líder y no solo como el director o dueño de la empresa en la que laboran.

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

A pesar de que muchas veces encontramos líderes en roles de dirección también es cierto que podemos encontrar algunos directores en papel de líder, sin embargo ser un buen directivo no significa que se es un buen líder, sin embargo los buenos líderes si han demostrado que pueden ser buenos directivos.

Hay algunas diferencias entre el ser un directivo y ser un líder.

El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que viven. Como bien dice Abraham Zaleznik en su obra *Gerentes y Líderes ¿son diferentes?*, “las relaciones humanas en las estructuras dominadas por los líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas” (Zaleznik A, 1977).

Los gerentes adoptan procedimientos, quieren estabilidad y control, e instintivamente buscan resolver los problemas con rapidez; a veces, incluso antes de comprender plenamente el significado del problema. Los líderes, en cambio, toleran el caos y la falta de estructura y están dispuestos a demorar una conclusión para comprender los temas con mayor profundidad. De este modo, sostiene Zaleznik, los líderes de empresa tienen mucho más en común con artistas, científicos y otros pensadores creativos que con gerentes tradicionales.

Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto de gerentes como de líderes.

Este autor incluso asevera que no se necesita ser ni genio ni mago para administrar, que los administradores no transmiten pasión en su trabajo, ni tampoco estimulan cambios en las organizaciones, que éstas son características y logros de un líder.

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

Considerando esta afirmación se puede decir que si bien es cierto las cualidades de un líder tienen que ver con su carácter y personalidad, también es cierto que las experiencias personales vividas por el o por otras personas cercanas a él van a ser de mucha importancia en la tarea de liderazgo que se va a emprender en la organización de la institución, aunque no todos podemos ser directivos de una institución si podemos, sin embargo convertirnos en líderes dentro de nuestro trabajo o en nuestra vida personal.

El líder tiene que tomar riesgos, el directivo tiene que tomar decisiones y no siempre pueden ser un riesgo, el líder tienen que aceptar las oportunidades y saber cuándo tomarlas, no solamente cumplir las tareas o imponer tareas, pero sin duda lo más importante es que debe contagiar su entusiasmo, su espíritu innovador y de aventura a la gente que trabaja con él y ese es el verdadero reto.

Esto nos lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición, un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido como gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez experimentar la destreza de sus propias emociones.

Complementando este criterio acerca de superación y experiencias personales, el psicólogo canadiense Nataniel Branden en su libro Los Seis Pilares del Autoestima, afirma que la autoestima es la base del liderazgo y esta tiene dos ejes: "la capacidad de sentirse competente y seguro, y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo" (Branden N, 1996), si una persona no se siente seguro consigo mismo no podrá nunca transmitir confianza a los demás y tampoco conseguirá que le sigan o escuchen sus ideas, la base de la confianza en sí mismos es el éxito en el proceso de liderazgo.

En el libro “Lo que de verdad hacen los líderes”, John P. Kotter señala que un líder exitoso requiere de ciertas características que le hacen especial y efectivo en el momento de dirigir a un grupo humano, y cuando se habla de un institución educativa, entonces esta responsabilidad es mas grande. Los líderes no hacen planes, no solucionan problemas, ni siquiera organizan a las personas. Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan.

Desde luego, no todos pueden ser buenos en liderazgo y en gestión a la vez. Algunas personas tienen la capacidad de convertirse en excelentes ejecutivos, pero no en líderes fuertes. Otras tienen un gran potencial de liderazgo, pero por una serie de razones se les hace muy difícil convertirse en ejecutivos fuertes. Las empresas inteligentes valoran a los dos tipos de personas, y trabajan duro para integrarlas a su equipo

Según el libro “Administración y Planeación de instituciones educativas” podemos destacar las siguientes características que se anotan para un líder, el líder requiere de ciertas cualidades y competencias:

- Visión
- Amor a la educación
- Sinceridad, Justicia y Lealtad
- Sentido Común
- Creatividad
- Optimismo, Humildad
- Vocación de Servicio

No cabe duda que una de las posiciones más importantes y trascendentales dentro de una institución educativa es la presencia del director, rector o directivo como dice la sabiduría popular “si la cabeza está bien, todo está bien, si la cabeza tiembla, todo tiembla”, es muy importante que el director tenga claro sus propuestas, ideales y objetivos.

Pero la dirección de la institución a nivel académico no es el único problema que el director o directivo debe enfrentar, no solo debe dar órdenes y organizar el trabajo, su misión más importante es la de liderar su equipo de trabajo.

Muchas veces se deja de lado el recurso más importante de una institución, las personas, el director también tiene que tener la habilidad, la destreza para llevarse bien con las personas que están a su alrededor, no solo hay que dar órdenes, hay que escuchar, y llegar a consensos por el bien de la institución y en el caso de una institución educativa por el bien de los alumnos.

Es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad.

La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, lo que hace necesario que funciones perfectamente desde la cabeza que consiste el Director o los directivos de la institución, pasando por el personal administrativo, el personal docente, los alumnos, padres de familia hasta llegar al personal de apoyo y de servicios que día a día laboran en la institución.

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio – emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más una, que a otra.

En la vida institucional el directivo no puede estar presente en todas las actividades, toma de decisiones, para estar en todo y a la vez en nada debería por un lado organizar sus espacios de mayor incumbencia, o de mayor urgencia o como también los prioritarios y delegar en otros actores la realización de determinadas tareas.

Los equipos de trabajo son muy importantes, el director no lo puede hacer todo, también delega funciones, pero para eso debe tener confianza en la gente con la que trabaja y tener también la confianza de la gente que trabaja con él.

En base a todos los criterios referidos a las funciones de un directivo escolar y teniendo en cuenta las respuestas obtenidas a través de las encuestas y observación directa de las funciones de la directora de la institución educativa investigada, y teniendo en cuenta que estas tareas podrían ser innumerables, podemos entre otras enumerar las siguientes:

- Establece planes institucionales anuales, promoviendo reformas y renovaciones didácticas, psicológicas y pedagógicas en beneficio de los alumnos.
- Genera proyectos enfocados a la mejora educativa.
- Supervisa la dosificación de los contenidos programáticos anuales.
- Fomenta el trabajo colegiado.
- Autoriza los contenidos de la dosificación y técnicas didácticas expresadas en los planes y programas de estudio del Docente.
- Supervisa la distribución de la dosificación temática
- Realiza la implementación de las acciones educativas mediante los planes y programas de estudio en que se distingue una ventaja competitiva en la oferta educativa.
- Supervisa y evalúa a los Docentes y Coordinadores Académicos en su ejecución de los planes y programas institucionales y oficiales, así como en la didáctica empleada en clase y el trato con alumnos y Padres de Familia.
- Establece los mecanismos de evaluación de los alumnos.
- Establece en lo específico, normas de operación es sus secciones.
- Entrega por escrito a los Docentes y demás personal a su cargo, las inclusiones en cuanto a funciones que no estén previstas en el presente manual.

- Desarrolla estrategias para la ampliación y adecuación curricular en la Institución.
- Promueve y delega a la coordinación y ejecución de proyectos curriculares y extracurriculares.
- Detecta e implementa planes de capacitación Docente.
- Apoya a los alumnos en situaciones académicas adversas.
- Genera los talleres de actualización Docente, con base en las necesidades generadas mediante consenso.
- Solicita a los Maestros las listas de útiles, libros y materiales y las autoriza.
- Atender y solucionar las inquietudes académicas de los Padres de Marca las pautas del trabajo al interior de los grupos, en función de la satisfacción de los requisitos del colegio y con plena iniciativa por la mejora en los procesos educativos
- Desarrolla el presupuesto financiero y la proyección de necesidades para cada ciclo escolar.
- Establece el organigrama operativo.
- Selecciona y promueve la contratación de personal requerido para cubrir las necesidades educativas de cada sección.
- Solicita a la administración la deposición de personal que pese al acompañamiento, no cubre las expectativas del puesto para el que fue contratado.
- Es el encargado de la generación y entrega de la documentación oficial ante las instancias oficiales.
- Diseña los horarios de clase en conformidad con las necesidades de la institución y la disponibilidad de horario de los Maestros.

Todas estas son funciones propias del cargo de Director y obviamente las personas que se encuentran bajo sus direcciones tienen que aceptarlas y cumplirlas, la diferencia está en la manera en que lo van a hacer, eso depende también de la manera en la que el director las haga saber y su habilidad y la inteligencia que tenga al dar la importancia

a cada cosa, y hacer saber a su personal la importancia que cada una tiene y el porqué se las debe llevar a cabo con agilidad, no solo porque él lo dice, o porque son ordenes.

Por supuesto que son órdenes y que deben ser cumplidas y van a ser cumplidas, la pregunta es ¿en qué forma se cumplirán?, a tiempo, con retraso, con voluntad, de mala gana, con eficiencia, mediocrementemente, aquí está el verdadero liderazgo, el verdadero reto que un director – líder tiene en sus manos.

En la sociedad actual el tema de liderazgo se ha convertido en un tema muy de moda, se habla de liderazgo muchas veces y en todos los contextos sociales o comerciales del diario vivir, la importancia del liderazgo, como ser un buen líder, hay que formar líderes, se necesitan líderes, estas son algunas de las muchas de las frases que escuchamos todos los días en nuestras actividades, en el trabajo, en la televisión, etc.

Seguramente uno de los problemas más graves que enfrentan las instituciones a nivel general, no solo educativas, es el de la comunicación, y un buen líder tiene que comunicar, no solamente informar, es una de las principales características que hacen de un líder una persona exitosa y alguien digno de confianza, así como un ejemplo a seguir, desgraciadamente en nuestro tiempo actual la comunicación ha perdido mucho terreno porque desgraciadamente le ha dejado mucho espacio a la tecnología, así como también a la prisa en el tiempo.

En el mundo actual coincidimos con la idea de que se necesitan líderes, pero, muchas veces se olvida la verdadera razón de esta necesidad, ¿para qué necesitamos líderes?, ¿Cómo es un verdadero líder?, estas preguntas sin embargo son un poco más difíciles de contestar porque a veces se pierde la verdadera esencia de lo que buscamos.

Un líder no solo debe ser ágil, arriesgado, decidido, valiente, emprendedor, o guía de su equipo, todas estas cualidades deben estar acompañadas y complementadas con las más importantes: los valores, los mismos que muchas veces son ignorados o solamente dejados de lado, a veces por ignorancia, por conveniencia o por comodidad, a veces conviene hacer lo más fácil y no necesariamente lo correcto.

Virtudes y actitudes como la responsabilidad, la honestidad, la solidaridad, la generosidad, la empatía, son verdaderos lujos estos días, se busca impulsar negocios y destacar empresas pero ¿a qué costo?

Hay muchas definiciones de valores, no todo el mundo los tiene claros ni los considera como algo importante, y, sin embargo es la base primordial del éxito de un buen liderazgo, de una gestión exitosa, sino existen los valores el éxito será falso o no durará mucho.

#### **2.4 Los valores y la educación**

Entre los conceptos y definiciones más relevantes tenemos la de la revista virtual El Valor de los Valores en las organizaciones, Altarriba, E. (2011) que nos da la siguiente concepción del tema: “Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

También son fuente de satisfacción y plenitud, nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos y además reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Tras esta descripción se puede acotar que los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Por ejemplo, aunque seamos injustos la justicia sigue teniendo valor. Lo mismo ocurre con el bienestar o la felicidad, aunque desgraciadamente en el mundo real y en el diario vivir es muy difícil recordar estas atribuciones en el momento de poner en práctica los valores en los distintos comportamientos y necesidades humanas.

Los valores valen por sí mismos. Son importantes por lo que son, lo que significan, y lo que representan, y no por lo que se opine de ellos.

Valores, actitudes y conductas están estrechamente relacionados. Cuando hablamos de actitud nos referimos a la disposición de actuar en cualquier momento, de acuerdo con nuestras creencias, sentimientos y valores.

Una característica que es importante destacar es que los valores son cualidades humanas, la práctica de valores le da la humanidad al ser humano como tal, lo hace capaz de pensar y ser sensible ante las necesidades de los demás.

“En sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad” Sánchez, A. (1999).

Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona. Son guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y de cada grupo social.

"Todo valor supone la existencia de una cosa o persona que lo posee y de un sujeto que lo aprecia o descubre, pero no es ni lo uno ni lo otro. Los valores no tienen existencia real sino adherida a los objetos que lo sostienen". Altarriba, E. (2011).

Si decimos que los valores son una guía y una orientación a la conducta, tenemos que considerar que al ser una cualidad netamente humana, también tenemos que reconocer la importancia que tienen dentro de la sociedad, las personas son seres sociables por naturaleza, buscan y siguen a quien ellos consideran puede ser un buen líder para ellos, y no siempre son personas buenas o sanas si hablamos de valores.

### 2.4.1 Tipos de Valores

Una de las principales cualidades humanas es la empatía, que hace que las personas tengan la capacidad de ponerse en el lugar de la otra para que puedan entender sus problemas y preocupaciones y por lo tanto ayudarlas y sacarlas delante de la mejor manera, también está el hecho de no hacer daño a los demás, siguiendo lo que nos dice la conocida regla de oro “no hagas a otro lo que no quieras que te hagan a ti”, hará que cualquier persona que se encuentre en un puesto de liderazgo se convierta en un verdadero líder positivo en cualquier empresa u organización.

El éxito o fracaso de una organización, cualquiera que sea su línea se mide de acuerdo a las ganancias e ingresos que genere durante un periodo establecido de tiempo, este factor de éxito económico de la organización se encuentra íntimamente ligado al factor ético de los miembros de la empresa, el completo éxito debe estar también definido en el procedimiento y manera de actuar de las autoridades, empleados y clientes de la organización.

Como la regla de oro dice “no hagas a los demás lo que no quisieras que te hagan a ti”, cuando las organizaciones tienen un buen trato hacia sus empleados ellos responden de igual manera, si las organizaciones mantienen un honesto manejo de sus finanzas y transacciones entonces conseguirán también honestidad y una relación leal y limpia de parte de sus clientes y consumidores.

Los dirigentes de la empresa no pueden esperar honestidad de sus empleados si ellos mismo no la tienen al manejar la organización, al igual si esperan que sus empleados tengan una buena actitud y se manejen con alegría, tienen ellos que empezar creando un agradable ambiente de trabajo y buena relación para con sus subordinados.

Otra cualidad importante es la honestidad, y no se trata solo de decir la verdad, sino de actuar en base a ella, admitiendo los propios errores, reconociendo las cualidades de los demás, trabajando con la verdad sin tratar por encima de los demás, una persona honesta respeta a las demás, tiene consideración con el tiempo, trabaja con todo su

potencial todo el tiempo sin tratar de dar solo su menor esfuerzo a cambio de un sueldo, y mucho menos tratar de que se le pague sin trabajar.

Otro valor importante es la responsabilidad, hacer el trabajo como es debido, cumplir con las tareas encomendadas a uno a tiempo y de buena forma, hay que entender que los deberes encomendados a alguien son parte de una cadena de deberes que hacen que una empresa funcione, la irresponsabilidad de alguien en su trabajo puede traer consecuencias en las otras funciones de las otras personas. Una persona responsable se gana por ley la confianza de quienes trabajan con él o ella, compañeros y superiores, y este es un valor que debe ser sembrado en los más pequeños desde su más temprana edad, con tareas pequeñas que más adelante se convertirán en tareas grandes e importantes que marcaran su vida.

La solidaridad se constituye en un valor muy importante y necesario para nuestro mundo actual, las personas necesitan desarrollar el sentido de solidaridad hacia los demás, ponerse en los zapatos del otro, y ayudar, apoyar mientras sea posible a los que lo necesitan, se debe hacer ver a los alumnos la suerte que tienen al tener todo lo que poseen y que sepan que hay otros niños que no han tenido la misma fortuna y que necesitan ayuda.

Cada vez que nos acercamos a las personas esperamos atención y comprensión, dando por hecho que seremos tratados con delicadeza y respeto. Pero, ¿cuántas veces procuramos tratar a los demás de la misma forma?

Debemos reconocer que en medio de nuestras prisas y preocupaciones nos volvemos egoístas y olvidamos que los demás también tienen algo importante que comunicarnos.

El valor de la empatía nos ayuda a recuperar el interés por las personas que nos rodean y a consolidar la relación que con cada una de ellas tenemos.

“La empatía es el esfuerzo que realizamos para reconocer y comprender los

sentimientos y actitudes de las personas, así como las circunstancias que los afectan en un momento determinado." Altarriba, E, (2011).

Es muy común escuchar que la empatía es la tendencia o actitud que tenemos para ponernos en el lugar de los demás e identificarnos plenamente con sus sentimientos. Sin embargo, esto tiene el riesgo de dejar a la empatía en un nivel meramente emocional: "si siento lo mismo que el otro, entonces hay verdadera empatía".

La realidad es que la empatía no es el producto del buen humor con que despertamos, como tampoco del afecto que nos une a las personas. Si esta combinación fuera común, siempre estaríamos disponibles para escuchar a los demás y dejaríamos momentáneamente nuestras ocupaciones, pensamientos y preocupaciones para atender a quienes nos rodean.

Cualquier profesión u ocupación laboral requiere de un total compromiso por parte de las autoridades y compañeros de trabajo, todas las actividades económicas, financieras, laborales, o de esparcimiento o división requieren de ser llevadas a cabo con total respeto por parte de todos los miembros de la entidad o institución cualquiera que sea su naturaleza.

Por supuesto que existen actividades que requieren de una visión ética mucho más profunda e involucrada directamente con los valores y la ética, la moral, sin embargo puede ser tomada en cuenta en un plano religioso por lo que es mejor no mencionarla, pero la ética sin embargo no puede ser separada de cualquier actividad laboral, con más razón las actividades que tienen que ver directamente con manejo de personas o servicio al público.

Estas entidades y actividades tienen que estar totalmente involucradas en su actividad laboral así como también en la transmisión de valores y conductas que se presenten dentro de la entidad, cuando hablamos de servicios como los médicos, educativos o de labor social, con más razón estos valores y conductas deben tener prioridad sobre las actividades solo de trabajo o producción.

Este tipo de conducta debe ponerse en práctica en cualquier actividad o profesión, con más razón aun en la educación, donde estamos hablando no solo de seres humanos sino de niños que significan el presente y futuro de las sociedades.

La labor de un docente no se limita solo a educar, enseñar o impartir conocimiento, va mas allá de las aulas y de los libros escritos, la labor de un docente es la de guiar, ilustrar y formar a los estudiantes, no solo en forma académica o científica, sino, sobre todo de manera en su esencia espiritual, emocional y ética, ninguna enseñanza puede estar separada de la inculcación de valores, la manera de ver el mundo y de apreciar lo que tenemos y a las personas que nos rodean debe ser la prioridad para los estudiantes y sus maestros, estamos formando personas productivas para la sociedad no solamente fuentes de conocimiento.

Hablando de los niños, entonces tenemos que señalar la importancia que tienen los valores en la educación, es más importante que los niños aprendan a ser personas honestas, justas y solidarias que solo personas exitosas en un negocio,

Refiriéndose a esta educación en valores la revista virtual MundoAnuncio.com, García, A. (2008) nos dice: “La tarea de educar y, con ello, la de educar en los valores, no queda circunscrita al ámbito escolar. Familia y sociedad son espacios sociales fuertemente ligados. Toda la acción educadora se encamina a provocar un proceso que viene marcado por acciones tales como optar, preferir y adherirse a un sistema de valores. La libertad, la educación de la libertad, constituye el hilo conductor comprometidos en esta responsabilidad.”

Una de las principales características de los seres humanos es el poder de comunicación que poseemos, lo que nos diferencia de otros seres vivos como los animales no es solo la inteligencia y el razonamiento sino también la manera en que nos comunicamos, no es solo el hecho de emitir un sonido y comunicar nuestra presencia, sino la forma en la que a través de ese sonido llamado palabra o quizás a través de solo un gesto o una mirada somos capaces de transmitir nuestras ideas o sentimientos.

La comunicación es esencial dentro de cualquier ámbito profesional o a nivel de cualquier actividad que desempeñamos, no solo en el trabajo sino también en nuestro hogar, en la calle, en el colegio, en la iglesia o simplemente dentro de cualquier conversación casual o improvisada, por supuesto que en el ámbito profesional será todavía más importante, comunicarse es un privilegio del ser humano cualquiera que sea su nivel cultural, social o profesión decimos que los educadores somos seres de comunicación porque dentro de nuestra profesión la comunicación más que importante se vuelve vital y necesaria.

A través de la comunicación los seres humanos ejercemos nuestra calidad de humanos, nos expresamos, interactuamos con los demás, nos relacionamos entre nosotros, nos abrimos al mundo y también proyectamos nuestro propio ser y nuestros sentimientos.

Así también esta comunicación puede ser dirigida o proyectada a través de la música, el arte o la actuación, nos afligimos o encontramos gozo a través de libros, historias, imágenes o sonidos, en mi criterio son todas estas situaciones más el hecho de estar en contacto siempre con otros seres humanos hace que se precise la afirmación de que los docentes somos seres de comunicación con mas veracidad y acierto que cualquier otro profesional del mundo.

Nuestro lazo mas fuerte sin embargo es la comunicación con nuestros estudiantes, aquí es en verdad donde los docentes nos volvemos seres de comunicación a mi forma de ver, no solo debemos transmitir enseñanza, conocimiento sino que debemos llegar a nuestros alumnos, de manera que recepten nuestra enseñanza pero también que se sientan invitado a conversar con nosotros y ellos también puedan transmitirnos sus conocimientos, inquietudes y sentimientos, la manera en que nos podamos comunicar verdaderamente con ellos será la pauta que marque nuestro éxito o fracaso.

Los valores no son solamente palabras que denotan o traen a la mente sentimientos y pensamientos bonitos o positivos, por lo que es muy importante que se transmitan en todo momento no solo de padres a hijos en el hogar, sino en cada acción que los alumnos ven en nosotros en la escuela, el mejor ejemplo es la práctica, ningún profesor

puede exigir una actitud o comportamiento honesto de parte de sus alumnos si él o ella no lo practican en primer lugar.

Por lo tanto queda claro que ninguna institución puede manejarse sin valores, y mucho menos las instituciones educativas, los docentes no solo somos profesores que enseñan a los niños, somos formadores que tienen en sus manos el presente y el futuro de los niños, y por lo tanto responsables de su futuro, no se puede hablar de líderes sin valores, no se puede hablar de liderazgo sin valores, o si no estaríamos contradiciendo nuestra propia labor, los educadores debemos ser los guías de nuestros alumnos, para formar en ellos costumbres, hábitos y valores que hagan de ellos mejores personas y líderes positivos para su propio bien y el de los demás, entes productivos para la sociedad en la que se desenvuelven.

### **3. METODOLOGÍA**

La Unidad Educativa Letort es una institución particular que se fundó hace 25 años, empezando con la sección pre-escolar llamada Pepe and Mary, y después creció con la implementación de la sección de educación básica y la sección secundaria con el nombre de Unidad Educativa Letort, nació con el propósito fundamental de colaborar con la formación integral de la niñez y la juventud del siglo veinte.

Durante el periodo 2008 - 2009, la Organización IBO certificó a la institución para proporcionar el programa de Diplomado Internacional o BI, el día 28 de marzo del 2008, lo que hizo que la Unidad Educativa reciba el carácter de Internacional y entre a formar parte del grupo internacional de "Colegios del Mundo" lo que garantiza que la educación impartida no es solamente apropiada y garantizada para la sociedad ecuatoriana sino también a nivel internacional.

La Unidad Educativa Internacional Letort tiene una población total mixta de 518 estudiantes desde el 2do año hasta el 7mo año de básica, divididos en cuatro paralelos por año A, B, C y D con un promedio de 20 o 22 alumnos por paralelo, cuenta con 58 miembros del personal docente repartidos entre tutores o profesores de grado en español, 11 profesoras de Inglés y 7 profesores encargados de las áreas especiales, como Dibujo, Música, Computación y Cultura Física.

#### **3. 1 Participantes**

Los profesores se dividen en 24 profesores tutores, también llamados dirigentes que son los encargados de cada paralelo de grado, además de que a partir de séptimo año, estos profesores se especializan en una asignatura puesto que el proceso enseñanza aprendizaje se lo realiza por áreas, de segundo a sexto año se trabaja con el formato de profesor de grado único.

Al ser una institución de carácter internacional, la enseñanza del idioma inglés es muy importante por lo que existen 12 profesoras del idioma inglés; en esta área no hay personal masculino.

Además, constan en nómina los profesores especialistas o de áreas especiales: arte, música, cultura física, computación, etc.

Fuera de horario de clases y a cargo de las actividades y clubes extracurriculares laboran otros 10 profesores que cumplen sus funciones después de que el horario regular de clase termina, estos profesores son también parte de la institución, aunque de una manera un poco más independiente o externa. Estas actividades o clubes extracurriculares son entre otras: gastronomía, karate, actuación, gimnasia, animadoras, periodismo, fútbol, etc.

Solamente se eligió una muestra de 20 docentes, 20 estudiantes, 6 directivos y 15 padres de familia.

### **3.2 Materiales e Instrumentos**

Para el desarrollo de este proyecto se escogió una muestra de 20 profesores de la Sección Básica de la Unidad Educativa Internacional Letort, la mayor parte del personal docente es femenino, mas del noventa por ciento, estos miembros del personal docente fueron escogidos tanto de las áreas de español como de inglés, 10 en cada área.

El objetivo de esta encuesta es recolectar información acerca del elemento humano que comprende la comunidad educativa del colegio Letort, clasificando sus características desde edad y sexo hasta las opiniones y sentimientos que tienen hacia la institución en que laboran en el caso del personal docente.

Las encuestas al personal docente constaron de 2 partes: la primera: datos informativos y la segunda parte consta de preguntas que pueden tener una respuesta considerada dentro de tres opciones: siempre, a veces, y nunca según lo considere oportuno de acuerdo a la opinión y punto de vista de cada uno de los encuestados.

Se obtuvo los siguientes resultados relacionados al carácter descriptivo del personal encuestado:

**Tabla Nro. 1.**

Personal docente de la Institución clasificado por sexo.

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Femenino	18	90
Masculino	2	10
Total	20	100

Fuente.- Encuesta Directa  
Elaboración: María Gabriela Carrillo

La mayoría de la población encuestada pertenece al género femenino, el porcentaje alcanza el 90%, frente a un 10% que comprende el personal masculino.

**Tabla Nro. 2**

Personal docente de la Institución clasificado por edad.

EDAD	Frecuencia (f)	Porcentaje %
25 - 30 años	6	30
31 – 35 años	4	20
36 - 40 años	2	10
41 – 45 años	3	15
46 – 50 años	3	15
51 -55 años	1	5
56 – 60 años	1	5
61 y mas	0	0
Total	20	100

Fuente.- Encuesta Directa  
Elaboración: María Gabriela Carrillo

La mayor parte de los encuestados están en el rango de los 25 a 30 años, este porcentaje alcanza un 30%, siguiendo a este grupo están los docentes que se encuentran entre 31 a 35, quienes representan un 20% de los encuestados, un 15% determina los docentes que están entre 41 a 45 años, y otro 15% el personal docente que se encuentra en el rango de 46 a 50 años.

Las encuestas a los directivos fueron aplicadas teniendo en cuenta que la Sección Básica de la Unidad Educativa internacional Letort tiene como única y máxima autoridad a la Directora de la sección básica, con ella trabajan directamente los coordinadores de área, así que las encuestas se aplicaron directamente a estas personas, incluyendo a la directora.

El objetivo de esta encuesta fue recolectar información acerca del elemento humano que comprende la comunidad educativa del colegio Letort, clasificando sus características desde edad y sexo hasta las opiniones y sentimientos que tienen hacia la institución en que laboran en el caso de la directora y los coordinadores de área.

Las encuestas a los directivos constaron de 3 partes: la primera: datos de información, la segunda: marcar con un X en el ítem que mejor defina su respuesta y la tercera parte: escoger Si o NO según lo considere oportuno.

Se obtuvo los siguientes resultados relacionados al carácter descriptivo del personal encuestado:

### **Tabla Nro. 3.**

Directivos de la Institución clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Femenino	6	100
Masculino	0	0
Total	6	100

Fuente.- Encuesta Directa

Elaboración: María Gabriela Carrillo

La totalidad de la población encuestada pertenece al género femenino (100 %)

**Tabla Nro. 4**

Directivos de la Institución clasificados por edad.

EDAD	Frecuencia (f)	Porcentaje %
25 - 30 años	0	0
31 – 35 años	1	17
36 - 40 años	0	0
41 – 45 años	1	17
46 – 50 años	2	33
51 -55 años	0	0
56 – 60 años	0	0
61 y mas	2	33
Total	6	100

Fuente.- Encuesta Directa  
 Elaboración: María Gabriela Carrillo

Existen dos grupos que comparten los porcentajes más altos de los directivos encuestados, el 33% oscila en un rango de edad de 46 a 50 años y otro 33% está en un rango de más de 61 años.

La población estudiantil de la Unidad Educativa Letort en la sección básica alcanza un total de aproximadamente 518 estudiantes, es una institución de características laica, mixta y particular. Las edades de los alumnos oscilan entre los 6 años en los alumnos de segundo hasta los 13 años en los alumnos de séptimo año.

Las encuestas a los estudiantes se las aplicó en 20 estudiantes del séptimo año de básica paralelo "A", Las encuestas a los estudiantes constaron de 2 partes: la primera: datos informativos y la segunda: escoger entre las opciones SIEMPRE, A VECES, NUNCA según lo considere oportuno.

El objetivo de ésta encuesta es recolectar información acerca del cuerpo estudiantil que comprende la comunidad educativa del colegio Letort, clasificando sus características de edad y sexo.

Se obtuvo los siguientes resultados relacionados al carácter descriptivo de los estudiantes encuestados.

**Tabla Nro. 5.**

Estudiantes de Séptimo año de la Institución clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Femenino	11	55
Masculino	9	45
Total	20	100

Fuente.- Encuesta Directa  
Elaboración: María Gabriela Carrillo

El 55% de los encuestados pertenecen al género femenino y el 45% al género masculino, existe casi un equilibrio total de género dentro de esta aula.

**Tabla Nro. 6**

Estudiantes de Séptimo año de la institución clasificados por edad.

EDAD	Frecuencia (f)	Porcentaje %
11 años	15	75
12 años	6	25
Total	20	100

Fuente.- Encuesta Directa  
Elaboración: María Gabriela Carrillo

La mayoría de los encuestados, con un porcentaje del 75% están en los 11 años de edad, y el 25 % en los 12 años.

Los padres de familia de la unidad educativa constituyen una parte muy importante de la comunidad educativa, al ser un colegio particular los padres de familia tienen mucha

incidencia en las decisiones y actividades del plantel, puesto que al pagar una colegiatura, nada económica por cierto adquieren ciertos derechos en el desarrollo de las actividades tanto de opinión como de acción.

El objetivo de ésta encuesta es recolectar información acerca del elemento humano que comprenden los padres de familia de la unidad educativa Letort, clasificando sus características de edad y sexo, así como también la visión que ellos tienen de la institución que está encargada de la educación y formación de sus hijos.

Las encuestas a los padres de familia fueron aplicadas a 15 padres de familia de los estudiantes de séptimo año, paralelo "A".

Las encuestas a los padres de familia constaron de 2 partes: la primera: datos informativos y la segunda: escoger entre las opciones siempre, a veces, nunca según se lo considere oportuno y de acuerdo al punto de vista y criterio personal de cada uno de los encuestados.

Se obtuvo los siguientes resultados relacionados al carácter descriptivo de los padres de familia encuestados.

### **Tabla Nro. 7**

Padres de familia de la Institución Clasificados por sexo

SEXO	Frecuencia (f)	Porcentaje %
Femenino	11	74
Masculino	4	26
Total	15	100

Fuente.- Encuesta Directa  
Elaboración: María Gabriela Carrillo

El 74% de la población encuestada pertenece al género femenino y el 26% al género masculino.

**Tabla Nro. 8**

Padres de familia clasificados por edad.

EDAD	Frecuencia (f)	Porcentaje %
25 - 30 años	2	13.33
31 – 35 años	3	20
36 - 40 años	5	33.33
41 – 45 años	4	26,7
46 – 50 años	1	6,6
Total	15	100

Fuente.- Encuesta Directa

Elaboración: María Gabriela Carrillo

La mayoría de los padres de familia están en un rango de edad de 36 a 40 años, este porcentaje representa el 33.33% de las encuestas aplicadas, el segundo porcentaje en mayoría es el del grupo que va de 41 a 45 años, que representa el 20% de las respuesta receptadas.

**3.3 Método y procedimiento**

Los métodos de investigación que aplicaremos son el descriptivo, analítico y sintético, que nos permitirá explicar y analizar el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, ya que permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo, de tal manera, que hizo posible conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.

Entonces este tipo de investigación facilitó acceder al conocimiento de la realidad para plantear el problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se usó también el método analítico – sintético pues facilitó la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre los elementos y el todo, se analizó los resultados obtenidos y se procedió a sintetizar las teorías y definiciones obtenidas con el fin de sustentar esta investigación desde su marco teórico.

El método inductivo y el deductivo que se utilizó, permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos y resultados alcanzados en el proceso de investigación.

El método matemático, facilitó organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, tabulando sus resultados y sacando porcentajes y frecuencias necesarias para determinar los datos necesarios.

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

La lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre liderazgo y valores.

Los mapas conceptuales y organizadores gráficos, como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

El Cuestionario, se utilizó para la recuperación de la información de campo. Servirá para obtener información sobre las variables y de esta manera construir el diagnóstico sobre liderazgo educativo y valores.

Se utilizó encuestas escritas predeterminadas de una forma clara y concisa elaboradas de manera objetiva para facilitar su entendimiento y contestación.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Diagnóstico

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores son entre otros:

#### 4.1.1.1. El código de Ética.

Dentro de la institución se lo conoce como Código de Convivencia

Es un documento en donde se señala en primera instancia los derechos y responsabilidades de los miembros de la comunidad.

En segundo establece los procesos de los actores del proceso educativo y establece compromisos que permitan revisar actitudes enfocadas en los valores y principios de ética que promuevan cambios favorables y positivos para las actividades de la institución.

El código de convivencia establece entre otros los siguientes compromisos basados en los valores y principio éticos primordiales para las relaciones interpersonales y el buen vivir diario dentro de la unidad educativa.

- Respetar la integridad física, individual, emocional y social de cada integrante de la comunidad educativa.
- Contribuir a la buena armonía y relaciones interpersonales.
- Ser objetivo, equilibrado y justo en sus apreciaciones y opiniones.
- Expresar las emociones y sentimientos con respeto y límites.
- Ser tolerante y respetar puntos de vista diferentes.
- Respetar cualquier ideología, religión o tendencia política.
- Denunciar cualquier tipo de abuso a terceros o irregularidad de cualquier tipo.

#### 4.1.1.2 Plan Estratégico

##### I. Datos informativos

1.1 Nombre de la Institución:	Unidad Educativa Internacional Letort
1.2 Ubicación Geográfica	Provincia: Pichincha Canton: Quito Parroquia: Chaupicruz Dirección: Av. De los Alamos 274 y De los Guacamayos
1.3 Jornada:	Matutina
1.4 Sexo:	Mixto
1.5 Clase:	Común
1.6 Tiempo de Duración del Plan Estratégico:	1 Año
1.7 Fecha:	Inicio: Septiembre 2011 Finalización: Junio 2012

##### II. Presentación

La Unidad Educativa Letort es una institución particular que se fundó hace 25 años, empezando con la sección pre-escolar llamada Pepe and Mary, y después creció con la implementación de la sección de educación básica y la sección secundaria con el nombre de Unidad Educativa Letort, nació con el propósito fundamental de colaborar con la formación integral de la niñez y la juventud del siglo veinte.

Durante el periodo 2008 - 2009, la Organización IBO certificó a la institución para proporcionar el programa de Diplomado Internacional o BI, el día 28 de marzo del 2008, lo que hizo que la Unidad Educativa reciba el carácter de Internacional y entre a formar parte del grupo internacional de "Colegios del Mundo" lo que garantiza que la educación impartida no es solamente apropiada y garantizada para la sociedad ecuatoriana sino también a nivel internacional.

### **III. Mision institucional**

Ofrecer servicios de calidad en los niveles preescolar, básico y bachillerato. Desarrollar un currículo acorde a las necesidades de la sociedad y de la educación superior.

Priorizar el aprendizaje del idioma inglés, la formación por competencias, enfatizar la formación humana y trabajar en un ambiente físico idóneo, ético, organizado, respetuoso, armónico y de valoración a todos los miembros de la comunidad educativa.

### **IV. Vision institucional**

La Unidad Educativa Letort desarrollará un currículo integral con estándares de calidad internacional que incorpore a sus estudiantes con éxito en la sociedad globalizada; formará seres humanos positivos, competitivos y éticos con una óptima preparación en idiomas, en avances científicos y tecnológicos, comprometidos con la realidad social del país y la protección del medio ambiente en forma sustentable.

### **V. Objetivos institucionales**

- a. Ofrecer en toda la Unidad Educativa, un currículo integral con un enfoque por competencias, de carácter bilingüe, actualizado y evaluado de forma sistemática y rigurosa, de tal forma que incorpore con éxito a sus estudiantes en la sociedad globalizada.
- b. Formar seres humanos con ética y compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

## VI. Campos de acción

- a) Pedagógicos
- b) Legal – Jurídico
- c) Social y Cultural
- d) Material

### Matriz de propuesta estratégica institucional

CAMPO DE ACCION	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	PERSONAL RESPONSABLE
PEDAGOGICO	Reforzar el sistema de evaluación por competencias para optimizar la aplicación del modelo ya implementado en el plantel.	Estudio del sistema de evaluación entre la sección básica y el bachillerato mediante sesiones de trabajo por parte de las autoridades de la institución.	- Capacitación continua en el enfoque. - Seguimiento de planificaciones y aplicación de criterios de evaluación en trabajos y pruebas.	Humanos Documentación	- Vicerrectora - Directora - Directora de Inglés
	Ofrecer a los estudiantes la oportunidad de obtener el First Certificate	Proponer el programa a los padres de familia y alumnos.	- Contactos previos. - Exposición a los padres de familia y estudiantes. - Cumplir los tramites correspondientes.	Humanos Documentación	- Directora de Inglés
	Reforzar los prerrequisitos en los cursos octavos, novenos, decimos y primero de bachillerato.	Evaluación de los requisitos previamente establecidos.	Reuniones permanentes para estudios de planificaciones, avance pragmático y evaluación.	Humanos Documentación	- Vicerrectora - Directora - Coordinadores de Área - Docentes
LEGAL - JURIDICO	Tramitar los acuerdos para la legalización de las notas del curso BI.	Presentar la malla curricular y el sistema de evaluación en la dirección de planeamiento.	Presentar un proyecto de implementación del programa del diploma. Añadir al PEI todo lo concerniente al programa BI.	- Humanos - Documentación	- Autoridades
	Elaborar el código de convivencia para	Analizar el documento entre las personas que	- Socializar el acuerdo 182 - Convocar a los	Humanos Documentación	- Autoridades

	toda la unidad teniendo en cuenta como referente el acuerdo ministerial 182	intervendrán en la elaboración del mismo.	implicados - Definir las comisiones de elaboración y aprobación. - Establecer un cronograma de trabajo. - Transcribir el documento final. - Aprobarlo		
	Estudiar las nuevas reformas legales y tributarias según la Nueva Constitución.	Asistir a cursos y seminarios que tengan como temas estas disposiciones.	- Leer la constitución es sus capítulos pertinentes. - Estudiar la implicación de la unidad educativa.	- Humanos -Documentación	- Autoridades
<b>SOCIAL Y CULTURAL</b>	Mejorar el proceso ortográfico en las secciones básica y bachillerato.	Organizar el concurso interno de ortografía.	- Estructurar un modulo de ortografía. - Organización de bases del concurso y solucionarios - Plan de ejercicios a ser evaluados. - Preselección y concurso	- Humanos -Documentación	Área de Lenguaje y Literatura
	Fomentar y reforzar hábitos y costumbres saludables.	Estimular el desarrollo físico y la capacidad de aprendizaje.	- Concurso de carteleras, alimentos ricos y saludables. - Investigación sobre alimentos típicos del Ecuador. - Socialización sobre la alimentación adecuada.	- Humanos -Documentación	DOBE
	Fortalecer el estudio de la química.	Organización del concurso intercolegial de química.	- Preparación del concurso. - Invitación de colegios participantes. - Realización del evento.	- Humanos -Documentación	Área de Ciencias Naturales
	Desarrollar eficientemente el calendario de juegos	Emisión del calendario y de un instructivo.	Juegos internos: futbol, basquetbol y atletismo.	- Humanos -Documentación	Área de Actividades Practicas
	Propiciar el cálculo mental	Concurso	- Organización del concurso. - Participación de los estudiantes	- Humanos -Documentación	Área de Matemática
	Discutir temas de realidad nacional	Debate: Asamblea Constituyente	- Preparación del debate. - Invitaciones - Participación de los estudiantes	- Humanos -Documentación	Área de Estudios Sociales

	Proporcionar herramientas tecnológicas actualizadas aplicadas a la enseñanza	Computación: el valor y el uso del software libre.	Aplicación del software en varias actividades.	- Humanos - Documentación	Área de Computación
	Fomentar la practica musical en los alumnos del plantel.	Enseñanza de la interpretación musical utilizando varios instrumentos.	Concurso interno de la canción.	- Humanos	Área de Música
<b>MATERIALES</b>	Incrementar en la biblioteca los textos BI que ofrecen las editoriales e implementar los equipos básicos en los laboratorios.	Mantener un registro de las editoriales que proporcionan los textos BI.	- Recopilación de las listas elaboradas por las aéreas de los materiales necesarios. - Solicitud a la gerencia del plantel.	- Humanos - Documentación	Gerencia Coordinadores de Área

#### 4.1.1.4 Plan Operativo Anual (P.O.A)

##### I Diagnóstico Situacional

La Unidad Educativa Letort sección primaria es un establecimiento Particular, ubicado en el Nororiente de la ciudad de Quito en el Sector de San Isidro de “EL Inca” en las Calles Los Álamos 274 y Carlos Arcos Franco, alberga a una población de aproximadamente 400 estudiantes, de los cuales se puede deducir que en un 92% pertenecen a la clase media – media alta de la ciudad, mientras que el 8% restante es parte de la clase alta de la ciudad y su zona de residencia es mayoritariamente del norte de Quito.

Este nutrido grupo de alumnos está distribuido en 24 paralelos que no pasan de 22 alumnos y con familias de un nivel cultural técnico y superior de 3er nivel en su mayoría y en mínimo grado de 4° nivel.

El espacio físico en el cual se desenvuelven las labores educativas cotidianas está dotado de los servicios fundamentales distribuidos en dos edificios: un edificio de dos plantas en donde funciona la parte Administrativa; Gerencia, Presidencia, Dirección, Secretaria, Recepción, Colecturía, Departamento de Orientación, Coordinación de

Disciplina, Servicio Médico, Biblioteca, en la parte inferior sala de cómputo, aula de música, aula de dibujo, laboratorio de Ciencias Naturales, 3C y 3D, 2 baterías higiénicas.

Otro edificio con 3 plantas en donde encontramos 22 salones de clases, oficina donde se encuentra la Directora del Departamento de Inglés, 2 baterías higiénicas.

Pretende impartir Formación Integral ya que su Proyecto Educativo Institucional converge claramente a la formación del individuo en sus áreas cognitiva, intelectual y actitudinal, para lo cual ha incorporado a su currículo como eje transversal el desarrollo de destrezas, habilidades y valores.

El plan Operativo Institucional señala la buena organización que tiene el colegio, no solo a nivel administrativo como lo vemos en el organigrama a continuación, sino también en los objetivos y metas que tiene para sus estudiantes.

## **II Visión**

La Unidad Educativa Letort desarrollará un currículo integral con estándares de calidad internacional que incorpore a sus estudiantes con éxito en la sociedad globalizada; formará seres humanos positivos, competitivos y éticos con una óptima preparación en idiomas, en avances científicos y tecnológicos, comprometidos con la realidad social del país y la protección del medio ambiente en forma sustentable.

## **III Misión**

La Unidad Educativa Letort ofrece servicios de calidad en los niveles preescolar, básico y bachillerato. Desarrollo un currículo acorde a las necesidades de la sociedad y de la educación superior. Prioriza el aprendizaje del idioma inglés, la formación por competencias, enfatiza la formación humana y trabaja en un ambiente físico idóneo, ético, organizado, respetuoso, armónico y de valoración a todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **IV Objetivos institucionales**

- Ofrecer en toda la Unidad Educativa, un currículo integral con un enfoque por competencias, de carácter bilingüe, actualizado y evaluado de forma sistemática y rigurosa, de tal forma que incorpore con éxito a sus estudiantes en la sociedad globalizada.
- Formar seres humanos con ética y compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

#### **V Objetivos específicos**

- Elaborar y desarrollar un currículo integral y secuencial entre los niveles de la Unidad.
- Promover la práctica de valores para el crecimiento personal y social de sus estudiantes.
- Promover la integración de los padres de familia en el proceso educativo.
- Fomentar hábitos de estudio y de trabajo para lograr la excelencia académica.
- Desarrollar competencias lingüísticas en inglés y español en forma óptima a mediano plazo.
- Incrementar material didáctico, tecnológico y bibliográfico actualizado.

Con las características del bachillerato internacional acreditado hace un par de años a la Unidad Educativa Internacional Letort, la educación mediante los valores ha cobrado mayor importancia dentro del currículo de la unidad, en la sección básica se implementa el programa PEP que no es otra cosa que el lograr que los estudiantes se conviertan en personas activas dentro de la sociedad en la que se desarrollan.

El perfil del estudiante apunta a la indagación, a la investigación, a lograr que los estudiantes vayan más allá de lo que aprenden en el aula, que sean innovadores, creativos, reflexivos, y que sobre todas las cosas desarrollen actitudes de valores como

por ejemplo, mente abierta, empatía, solidaridad y sobre todo respeto hacia los demás y sus pensamientos, y reconocer que no todas las personas son iguales.

Se pretende dar al estudiante recursos que lo preparen para enfrentar los retos de la vida diaria dentro de la sociedad en la que se desenvuelve, estos recursos responden e interactúan con el perfil de estudiante que se detalla a continuación.

Perfil que se desea lograr en los estudiantes de la Unidad Educativa Internacional Letort:

- Que sean personas revestidas de características sociales; esto es, con calidad humana.
- Que sepan vivir una autonomía original, sin descuidar la necesidad de una vivencia solidaria, responsable y grupal.
- Que desarrollen sus valores; esto es, que sean personas con virtudes, principios, costumbres y hábitos sanos; que amen el trabajo, la vida y la familia.
- Que tengan confianza en sí mismos, seguridad en sus actos y contagien a los demás de su optimismo.

#### **4.1.1.4 Reglamento Interno**

##### **I. Presentación**

La Unidad Educativa Letort es una institución particular que tiene como propósito fundamental la formación integral de la niñez y la juventud, ofrece servicios de calidad educativa y entre sus proyectos ha implementado el Bachillerato Internacional.

Además, Unidad Educativa Letort es un colegio del mundo BI, la Organización IBO certificó a nuestra institución para proporcionar el programa de Diploma, el día 28 de marzo del 2008, por lo que, el primer año de bachillerato internacional corresponde al año lectivo 2008-2009 y los primeros graduados/as los hemos incorporado en este año 2010.

Junto a esta noticia que nos emociona pero a la vez acrecienta nuestra responsabilidad, está la de todas las y los estudiantes en los diferentes años, cursos y especialidades. La distribución de materias y el alcance de las mismas están diseñadas para alcanzar estándares internacionales, para que todas y todos las y los estudiantes cumplan con los requisitos para iniciar el programa BI o, elijan una especialidad y, en ella desarrollen todas las competencias necesarias para un ingreso satisfactorio en las universidades.

La Unidad Educativa Letort ha adoptado el modelo curricular con enfoque constructivista, al que responde todo su proceso de enseñanza aprendizaje. Además, trabajamos en el conocer, el saber hacer y el ser, los mismos que se manifiestan en el desempeño y constituyen el mejor enfoque para vincular la teoría y la práctica y en el campo profesional las necesidades sociales y el trabajo.

## **II. Ideario**

La Unidad Educativa Internacional Letort tiene como principios fundamentales:

- 1 El servicio a la comunidad a través de programas de calidad educativa.
- 2 La formación integral de sus estudiantes.
- 3 El respeto a la personalidad de todos los miembros de la comunidad educativa, al pluralismo, a sus prácticas religiosas, a los valores tradicionales, a la identidad, a la naturaleza y al género.
- 4 Promueve oportunidades para el desarrollo de las potencialidades individuales.
- 5 Forma personas proactivas que se autovaloren, que sean capaces de trabajar en equipo, manejar conflictos, ser críticos y creativos.

## **III. Visión**

La Unidad Educativa Letort desarrollará un currículo integral con estándares de calidad internacional que incorpore a sus estudiantes con éxito en la sociedad globalizada;

formará seres humanos positivos, competitivos y éticos con una óptima preparación en idiomas, en avances científicos y tecnológicos, comprometidos con la realidad social del país y la protección del medio ambiente en forma sustentable.

#### **IV. Misión**

La Unidad Educativa Letort ofrece servicios de calidad en los niveles preescolar, básico y bachillerato. Desarrolla un currículo acorde a las necesidades de la sociedad y de la educación superior. Prioriza el aprendizaje del idioma inglés, la formación por competencias, enfatiza la formación humana y trabaja en un ambiente físico idóneo, ético, organizado, respetuoso, armónico y de valoración a todos los miembros de la comunidad educativa.

#### **V. Objetivos Institucionales**

- Ofrecer en toda la Unidad Educativa, un currículo integral con un enfoque por competencias, de carácter bilingüe, actualizado y evaluado de forma sistemática y rigurosa, de tal forma que incorpore con éxito a sus estudiantes en la sociedad globalizada.
- Formar seres humanos con ética y compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

#### **VI Objetivos Específicos**

- Elaborar y desarrollar un currículo integral y secuencial entre los niveles de la Unidad.
- Promover la práctica de valores para el crecimiento personal y social de sus estudiantes.
- Promover la integración de los padres de familia en el proceso educativo.

- Elaborar con las y los estudiantes del bachillerato, proyectos de responsabilidad social y preservación del medio ambiente que incluya experiencias vivenciales. Las y los estudiantes BI, desarrollarán como parte del programa BI, el CAS reconocido por el ME, como la tarea social que deben realizar los estudiantes del segundo año de bachillerato.
- Fomentar hábitos de estudio y de trabajo para lograr la excelencia académica.
- Desarrollar competencias lingüísticas en inglés y español en forma óptima a mediano plazo.
- Incrementar material didáctico, tecnológico y bibliográfico actualizado.

## VII Perfil del alumno/a de la unidad educativa letort en su formación integral.

El conocer	El saber hacer	El ser
<p>Conoce con suficiencia los idiomas español e inglés, lo que le facilita una comunicación bilingüe adecuada.</p>	<p>Demuestra en el desempeño eficiente el logro de las competencias lingüísticas del idioma materno y del inglés.</p>	<p>Manifiesta actitudes positivas frente al conocimiento y a su propia formación.</p>
<p>Conoce los conceptos básicos de las ciencias y puede utilizarlas aplicando operaciones de pensamiento.</p>	<p>Desarrolla el pensamiento formal y argumentativo en la elaboración de trabajos y monografías.</p>	<p>Demuestra interés y respeto por todas las manifestaciones culturales y científicas</p>
<p>Posee las competencias específicas de las ciencias y aplica el aprender a aprender</p>	<p>Aplica los conocimientos y operaciones de pensamiento.</p>	<p>Convive en democracia, es solidario, conoce sus derechos y obligaciones.</p>
<p>Posee las herramientas tecnológicas para demostrar en el desempeño, el dominio de las competencias.</p>	<p>Transfiere y aplica las competencias específicas de cada ciencia en diferentes contextos. Resuelve problemas aún los no previstos.</p>	<p>Maneja con precisión, orden y creatividad los distintos códigos Es tolerante en sus relaciones interpersonales y en su entorno.</p>
<p>Comprende las técnicas de investigación y las aplica en trabajos originales y creativos.</p>	<p>Investiga en forma técnica aplicando procedimientos.</p>	<p>Es cuidadoso riguroso en la búsqueda de información. Manifiesta probidad académica.</p>

Está preparado académica y emocionalmente para el ingreso a la continuación de estudios superiores.	Es capaz de tomar decisiones conscientes, responsables, libres y autónomas	Cultiva la justicia y equidad de género. Cuida y protege el medio ambiente. Trabaja en grupo con actitud respetuosa y pre activa.
---	--	--

## VIII Servicios que presta

- Departamento de psicología:
- Servicio médico
- Seguro estudiantil:
- Biblioteca
- Servicio de transporte
- Servicio de bar
- Extracurriculares
- Tareas dirigidas

## IX De los alumnos

- De la admisión
- De la asistencia y puntualidad
- De la disciplina:
- De los derechos
- De las responsabilidades
- De las sanciones
- Del rendimiento académico
- Del sistema de evaluación
- De la premiación y estímulos

## X. De los padres de familia

- De los derechos
- De las obligaciones
- Del comité central

## **XI. De las profesoras y los profesores**

- De la selección del personal docente
- De los derechos
- De las responsabilidades

### **4.1.1.5 Análisis F.O.D.A**

El FODA es un modelo empirista por excelencia que trata de determinar los aspectos positivos y negativos que tiene una institución educativa tanto en su contexto interno como en su entorno externo.

Las **F**ortalezas de la institución describen los puntos buenos y fuertes que tiene la institución dentro de su organización interna.

Las **O**portunidades determinan los logros positivos que se pueden alcanzar fuera de la institución educativa y como la institución es vista fuera de su estructura interna, es decir en el medio en el que se desarrolla.

Las **D**ebilidades determinan los puntos débiles y negativos que se presentan dentro de la institución educativa, las cosas que requieren atención o arreglo inmediato.

Las **A**menazas finalmente, se refieren a las amenazas externas, los puntos negativos o en contra que se presentan fuera de la institución interna pero que constituyen una amenaza para la institución porque atentan de alguna manera la tranquilidad y el buen desempeño de la institución educativa.

A mi forma de ver, todas las instituciones educativas deben realizar un FODA cada cierto tiempo, puesto que constituye un instrumento muy valioso y necesario que presta gran ayuda para entender los problemas, ventajas y desventajas que la institución ofrece y también de esta manera encontrar la mejor solución para ellos, de igual manera deja ver a los miembros de la comunidad educativa los puntos buenos que

presenta y todos los beneficios que ofrece trabajar en ella, como en el caso de los docentes, o ser parte de ella.

## MATRIZ FODA

### FORTALEZAS OPORTUNIDADES DEBILIDADES AMENAZAS

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Existe un reglamento legalmente registrado en el ministerio de trabajo y en el ministerio de educación.	Las obligaciones de cada miembro de la institución no están bien especificadas en el reglamento.
Se realizan talleres de capacitación al personal docente.	La persona a cargo de la capacitación del personal en el programa de educación primaria (PEP) no goza de la confianza del personal.
Se cuenta con la presencia de líderes que asumen la responsabilidad de la toma de decisiones y planeación de actividades.	Las actividades y decisiones no son transmitidas en forma clara lo que causa mucha inconformidad en el personal docente.
La enseñanza de valores es parte importante del proceso enseñanza – aprendizaje.	Existe la presencia de ciertos antivalores en los estudiantes.
Los coordinadores de área realizan una buena tarea de liderazgo al guiar a los profesores y ganarse su confianza.	No se practica la delegación de toma de decisiones a los equipos de trabajo.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Reconocimiento y asistencia del ministerio de educación y de trabajo al estar legalmente constituido.	Existe mucha intervención externa por parte de las autoridades de educación.
Superación personal y conocimiento de instrumentos y técnicas de enseñanza.	Hay competencia con los otros colegios del sector.
Los profesores pueden desenvolverse en distintos ámbitos de trabajo.	Los profesores están capacitados para encontrar trabajo en otros colegios.

Entre las fortalezas que se destacan en la Unidad Educativa Retorta podemos señalar que cuentan con un reglamento que está legalmente constituido lo que hace que se encuentre registrada en las actas del ministerio de trabajo y el de educación y cuente con el respaldo y asistencia de estas dos instituciones en el momento de proceder ante cualquier situación legal que se presente lo que constituye también una oportunidad.

De acuerdo a lo manifestado por los miembros de la comunidad educativa y el trabajo de observación llevado a cabo se establece que la enseñanza de los valores y a través de valores ocupa un lugar muy importante dentro de la institución, se pretende que todas las actividades propuestas o espontaneas estén de acuerdo a los lineamientos de la ética y el buen vivir. Además, se practica con el ejemplo.

Sin embargo teniendo en cuenta que la institución tiene carácter de particular, éste año especialmente más que cualquier otro año se ha visto intervenida muy directamente por el ministerio de educación que al parecer está poniendo especial cuidado en las actividades de los colegios particulares, haciendo que la autonomía de la institución se vea amenazada.

Otra fortaleza con la que cuenta la institución son las capacitaciones que se realizan al personal docente, este año especialmente con la implementación del programa PEP esta capacitación ha aumentado considerablemente, el programa PEP está destinado a preparar a los colegios que lo apliquen para su competitividad con otros colegios a nivel mundial, es decir que el título otorgado al finalizar el bachillerato significara un titulo internacional que será reconocido a nivel mundial lo que constituye una gran oportunidad tanto para los estudiantes que lo apliquen como para los docentes que se instruyan en él, porque les dará la oportunidad de poder acceder a trabajos en otros colegios fuera del país.

Sin embargo, y a partir de este programa se ha presentado una debilidad muy grande, y es que la persona llamada a liderar este nuevo reto, que es la coordinadora del programa de escuelas primarias conocido como PEP quien no goza de la aceptación y confianza de los docentes, lo que ha generado muchos inconvenientes en su trabajo,

desafortunadamente esta persona no ha sabido mostrar dotes de líder y no ha logrado que la información llegue de manera adecuada a los profesores y se ha creado un ambiente de incomodidad y hasta cierta hostilidad al aceptar propuestas o designaciones para desarrollar este programa.

Otra gran fortaleza la función de los coordinadores de área que trabajan de forma directa con los otros profesores, ellos cuentan con su confianza y presentan grandes dotes de liderazgo ya que sus compañeros los escuchan y siguen sus instrucciones sin problema.

Sin embargo, estos coordinadores no cuentan con la autorización de tomar decisiones y tampoco esta función es delegada a los grupos de trabajo.

Los directivos y autoridades de la institución educativa demuestran sus dotes de liderazgo en los proceso de planeación de actividades, organización interna, programas de capacitación al personal docente y manejo de trabajo en equipo.

Por lo tanto, estas cualidades de líderes se encuentran un poco opacadas por una gran debilidad que se encuentra y que muchas veces obstaculiza el buen desenvolvimiento de las tareas encomendadas y el trabajo en equipo, esta debilidad es que la comunicación y la información no se distribuyen de manera correcta y oportuna por lo que las personas que son las encargadas de asignar tareas y responsabilidades o comunicar decisiones e informaciones oportunas no lo saben hacer lo que causa un terrible malestar en los profesores, así como también en muchos de los casos le resta credibilidad y fuerza a las autoridades que designan tales tareas, ya que, al no llegar la información de la forma adecuada muchas veces se la cambia o modifica a último momento.

Tomando en cuenta estos factores, se propone la siguiente propuesta para el mejoramiento de los rasgos de liderazgo especialmente al conducir en forma efectiva al equipo de trabajo, designar actividades y afianzar la credibilidad que las autoridades pueden despertar en los trabajadores, debemos recordar que entre las principales

características de un líder está, precisamente el despertar la confianza de sus guiados y hacer que estos lo sigan porque confían en su criterio y no solamente obedecen a su autoridad.

## **4.2 Resultados de encuestas y entrevistas**

### **4.2.1. De la encuesta a Directivos**

La Unidad Educativa Internacional Letort está organizada en 3 secciones, el jardín de infantes y guardería que toma el nombre de “Pepe and Mary” y las secciones Básica y Bachillerato, además del Bachillerato Internacional.

La sección Básica, está ubicada en el Sector de San Isidro de “EL Inca” en las Calles Los Álamos 274 y Carlos Arcos Franco, alberga a una población de aproximadamente 400 estudiantes, de los cuales se puede deducir que en un 92% pertenecen a la clase media – media alta de la ciudad, mientras que el 8% restante es parte de la clase alta de la ciudad y su zona de residencia es mayoritariamente el norte de Quito.

Estas familias o por lo menos gran parte de ellas cuentan con una posición socio-económica bastante cómoda, teniendo en cuenta que, aunque comparada con los colegios de la zona la pensión escolar es más baja sigue estando considerada como alta para la realidad económica del país.

La presente encuesta se realizó en la Sección Básica de dicha unidad la misma que cuenta con una directora principal que es la máxima autoridad a nivel académico y diferentes coordinadores de área a partir de séptimo año, además de la directora del departamento de inglés, y la coordinadora del programa PEP como las autoridades de la sección.

El propósito de dicha encuesta fue establecer la forma en la que está organizado el trabajo en la institución y cuáles son los aspectos que adquieren prioridad en el momento de la toma de decisiones por parte de sus directivos o líderes.

**Tabla 9**

Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo.

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre		
a. b. Coordinadores de área.	4	67
c. Por grupos de trabajo	2	33
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El 67% de los encuestados coincide con que la forma en la que se organizan los equipos de trabajo dentro de la unidad recae en los coordinadores de área.

Hay un 20 % que manifiesta que se organiza directamente en grupos de trabajo.

**Tabla 10**

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

<b>Aspectos</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución		
c. Valor y tiempo empleados en la institución	3	50
d. Otros		
e. No contestan		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

Hay una división de criterios en lo que tiene que ver a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, un 50% de los encuestados señala que es el número de miembros de la institución el factor que se toma en cuenta y el otro 50% de los encuestados manifiesta que lo que se considera es el valor y tiempo empleados en la institución.

**Tabla 11**

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

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados (100%) dicen que si existe un manual de normas donde constan las normas de la institución y las tareas de los miembros dentro de la misma.

**Tabla 12**

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

<b>Liderado por</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Director	6	100
b. Rector		
c. Consejo Directivo		
Total	6	100

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados (100%) coincide que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el director de la unidad, que como previamente se acotó es la única y máxima autoridad en la sección básica.

**Tabla 13**

Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

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

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

En lo que se refiere a la resolución de conflictos y a promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo, y la delegación de la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, la mayoría de los encuestados con un significativo 83% señala que este procedimiento no se lleva a cabo, solo un 17% expresa delegar la toma de decisiones a otros y promover soluciones para los conflictos.

**Tabla 14**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	6	100				
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	50	3	50		
c	La capacitación continua de los docentes	3	50	2	33	1	17
d	Trabajo en equipo	4	67	2	33		
e	Vivencia de valores institucionales y personales	4	67	2	33		
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	50	3	50		
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	1	17	5	83		

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El 100% de los encuestados señala que siempre la administración y liderazgo del centro educativo promueve la excelencia académica.

Cuando se consulta acerca de si la administración y liderazgo del centro educativo promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión, la mayoría de los encuestados, que corresponde al 83% expresa que esto se da solamente a veces, apenas un 17% considera que esta delegación de autoridad tiene lugar siempre.

La mayoría de los encuestados coincide en que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el trabajo en equipo siempre, este importante porcentaje alcanza el 67% de las respuestas frente a un 33% que asegura que esta promoción de trabajo se la realiza solo a veces.

El 67% de los encuestados manifiesta que siempre la administración y liderazgo del centro educativo promueve la vivencia de valores institucionales y personales.

Hay una división de criterios en la pregunta que refiere a si la administración y liderazgo del centro educativo promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas, ya que el 50% de los encuestados opina que esta promoción de la participación ocurre siempre y el otro 50% dice que ocurre a veces.

En lo que se refiere a promover la capacidad continua de los docentes, el 50% de los encuestados asegura que siempre la administración y liderazgo del centro educativo se preocupa de ésta, pero hay un considerable 33% que piensa que esta promoción se la realiza solo a veces.

### **Tabla 15**

Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	17	4	66	1	17
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	33	2	33	2	33
c	Se adquieren a partir de la experiencia	4	67	2	33		
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	4	67	2	33		
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	5	83	1	17		

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

Una mayoría significativa del 83% de los encuestados señala que siempre las habilidades de liderazgo para una institución educativa requieren de capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.

La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que siempre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa se adquieren a partir de la experiencia, este criterio alcanza el 67% de las respuestas.

A veces las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas, los que opinan de esta manera alcanzan el 66%. Un 33% cree que estas habilidades se las adquiere por medio del estudio.

### Tabla 16

Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar.

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	67	2	33		
b	La disminución del número de estudiantes por aula.					6	100

c	La mejora de los mecanismos de control.	3	50	3	50		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	4	67	2	33		

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados (100 %) asegura que nunca se considera como recurso la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar

La mayoría de los encuestados (67%) señala que siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.

Este mismo 67% reconoce que en la promoción para mejorar el desempeño de la institución siempre se promueve la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

El 50% de los encuestados dice que siempre en la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se utiliza la opción de la mejora de los mecanismos de control, con un porcentaje similar los encuestados que dicen que esto sucede a veces.

### Tabla 17

Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100				
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67	2	33		
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100				
e	Otros (¿cuáles?)						

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados (100%) que siempre los organismos que integran la institución se promueven a través de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc., al igual que por parte de la coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.).

El 67%, señala que estos organismos se prueban a través del departamento de gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.).

**Tabla 18**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	4	67	2	33		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	50	3	50		
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El 100 % de los encuestados sostiene que siempre entre las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, y junta de profesores está llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, al igual que coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

El 67% de los encuestados piensa que siempre las actividades de equipo educativo equipo didáctico, y junta de profesores promueven las acciones necesarias para

mejorar el clima de convivencia del grupo, el porcentaje de los que piensan que esta promoción es a veces es de 33%.

El 50 % de los encuestados sugiere que siempre dentro de las actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores esta tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos, compartiendo el mismo porcentaje se encuentra la opción de a veces.

**Tabla 19**

Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de:	SI		NO	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	67	2	33
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	3	50	3	50
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	4	67	2	33
d	Mantener actualizada la metodología.	4	67	2	33
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	3	50	3	50
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	6	100		
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	3	50	3	50
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33	4	67

i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	3	50	3	50
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados (100%) piensa que si es responsabilidad de los departamentos didácticos colaborar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.

El 67% considera que son los departamentos didácticos los que se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia al igual que elaborar la programación didáctica y mantener actualizada la metodología, pero que no formulan propuestas al equipo directivo.

Un 50% de los encuestados piensa que los departamentos didácticos si se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

## Tabla 20

La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	F	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	50	3	50

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El 50% del personal encuestado señala que La gestión pedagógica en el Centro Educativo, si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, el otro 50% sostiene que no es así.

**Tabla 21**

**Material de planificación educativa.**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.			6	100
b	Plan estratégico.	4	67	2	33
c	Plan operativo anual.	6	100		
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	5	83	1	17

Fuente: Encuesta directa a Directivos

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los encuestados, 100%, está de acuerdo en que el material de planificación educativa no requiere una reingeniería de procesos, pero que si está contemplado dentro del plan operativo anual

Una mayoría de los encuestados considera que el material de planificación educativa si contempla la planificación de proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, este porcentaje alcanza un 83 %.

El 67 % de los encuestados sostiene que el material de planificación educativa si está contemplado dentro del plan estratégico.

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

La investigación se llevó a cabo con una muestra de 20 docentes de la Unidad Educativa Internacional Letort, del séptimo año de la sección Básica, este grupo está integrado por 18 mujeres y 2 hombres cuyas edades van en un rango de 25 a 60 años de edad.

Tabla 22

## Resultados de la encuesta a docentes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25	14	70	1	5
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	10	50	8	40	2	10
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.	9	45	11	55		
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.	9	45	9	45	2	10
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	5	25	15	75		
6	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	10	50	6	30	4	20
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje	14	70	5	25	1	5

	trasversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			18	90	2	10
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5	9	45	10	50
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	4	20	13	65	3	15
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	4	20	14	70	2	10
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	9	45	10	50	1	5
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	10	50	9	45	1	5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	55	8	40	1	5
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65	7	35		
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	9	45	8	40	3	15

Fuente: Encuesta directa a Docentes.

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

Un 90% de los encuestados sostiene que a veces existe resistencia en los compañeros o director/ rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza al igual que en los padres de familia.

Una mayoría del 70% de los encuestados señala que solo a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, y el 45% sostiene sentirse poco integrado en la escuela y entre los compañeros.

Este mismo porcentaje (70%) está de acuerdo en que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.

El 70% de los encuestados dice que a veces el docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, es decir la mayoría de los encuestados comparten este criterio.

Un 55% en los encuestados piensan que a veces en la gerencia educativa se promueve la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable y el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio.

#### 4.2.3. De la encuesta a Estudiantes

La muestra de la población estudiantil encuestada pertenece a 20 alumnos del séptimo año de básica de la Unidad Educativa Internacional Letort, cuyas edades son de 11 y 12 años.

**Tabla 23**

Resultados de la encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	9	45	11	55		
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	6	40	11	55	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	65	7	35		
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	4	20	16	80		
5	En las clases se espera que todos	7	35	10	50	3	15

	los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.						
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	60	6	30	2	10
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	14	70	5	25	1	5
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	9	45	9	45	2	10
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40	8	40	4	20
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	17	85	3	15		
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase	17	85	3	15		
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	8	40	12	60		
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	5	25	15	75		
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	20	100				

Fuente: Encuesta directa a estudiantes.

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

La totalidad de los estudiantes, con un absoluto 100% están de acuerdo con que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

El 85% de los encuestados confirma que en las clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, y que siempre los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes“.

Un significativo 80% de los encuestados considera que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, y que el profesor es quien decide qué se hace y que a veces en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.

Una mayoría del 65% de los encuestados cree que siempre el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que ellos observan cotidianamente en el ambiente escolar.

El 55% de los estudiantes encuestados dice que a veces el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes pero el 45% de los estudiantes cree que a veces las autoridades hablan más de lo que escuchan los problemas de los estudiantes.

#### 4.2.4. De los padres de familia

La presente encuesta se realizó con un grupo de 15 padres de familia del séptimo año de educación Básica de la Unidad Educativa Internacional Letort.

**Tabla 24**

Resultados de la encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Se aprecian en la institución condiciones de liderazgo por parte de las autoridades del colegio.	4	27	9	60	2	13
2	Se aprecian en la institución condiciones de liderazgo por parte de los directivos del plantel.	7	47	7	47	1	6
3	La gerencia educativa promueve en los padres la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de seguridad y protección en sus actividades.	5	33	10	67		
4	Se aprecia en la unidad educativa el	7	47	8	53		

	impulso o reconocimiento en las características de liderazgo positivo en los alumnos.						
5	Las inquietudes y preocupaciones de los padres de familia son escuchadas y tomadas en cuenta por las autoridades del plantel.	6	40	6	40	3	20
6	Existe un espacio dentro del cronograma de actividades en el que los padres de familia puedan integrarse a las actividades escolares.	8	53	7	47		
7	Los valores son tomados en cuenta en la institución el momento de diseñar la malla curricular	6	40	9	60		
8	Los padres de familia reconocen un liderazgo positivo por parte de los profesores tutores y docentes del plantel	7	47	8	53		
9	En la unidad educativa se realizan tareas integrales y actividades de recreación que motiven el liderazgo en los alumnos.	7	47	6	40	2	13
10.	La información de las actividades preparadas llega con claridad y puntualidad de parte de los directivos.	6	40	7	47	2	13
11	Se respetan cronogramas de eventos y reuniones programadas con anticipación.	6	40	9	60		
12	El concepto de liderazgo ha sido inculcado en los alumnos por parte de la institución.	6	40	6	40	3	20

Fuente: Encuesta directa a padres de familia.

Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El 67% de los padres de familia manifiesta que a veces la gerencia educativa promueve en los padres la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de seguridad y protección en sus actividades, y que sí se aprecian en la institución condiciones de liderazgo por parte de las autoridades del colegio.

El 53% de los encuestados manifiestan que a veces se aprecia en la unidad educativa el impulso o reconocimiento en las características de liderazgo positivo en los alumnos.

Un porcentaje de 47% de los padres encuestados piensa la información de las actividades preparadas llega con claridad y puntualidad de parte de los directivos, y que sí se respetan cronogramas de eventos y reuniones programadas con anticipación.

El porcentaje de los padres de familia que manifiesta que siempre sus inquietudes y preocupaciones son escuchadas y tomadas en cuenta por las autoridades del plantel coincide con el grupo que manifiesta que esto es a veces, este porcentaje corresponde al 40% en cada grupo.

#### 4.2.5 Matriz 2 a Directivos

Resultados de la entrevista a directivos

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Intercambio de opiniones. Dialogo Expresión de sentimientos	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	Si	6		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	Escuchar y dar una opinión que ayude a resolver el conflicto.	4	Hacerse a un lado y esperar que se resuelva el conflicto	2

4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Honesto Asertivo Escuchar opiniones Que sepa dirigir Toma de decisiones	5	Organizado en plan de acción	1
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Dirección: Efectivo Docentes: Democrático Efectivo Orientador	4	Dirección: Autoritario De poder Estudiantes: Negativo	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad Respeto Honestidad Trabajo Colaboración Solidaridad Perseverancia	5	Disciplina	1
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto Colaboración Responsabilidad Solidaridad Esfuerzo	6		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?			Incumplimiento Inconstancia Bulling Deshonestidad Envidia	6

Fuente: Encuesta directa a Directivos  
Elaboración: El autor (María Gabriela Carrillo)

El total de las entrevistadas señalan que el centro educativo SI cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo.

La respuesta positiva con una frecuencia de 6 apunta a criterios como: Intercambio de opiniones, diálogo y expresión de sentimientos, los directivos entrevistados coinciden que la comunicación se refiere a un dialogo y diferencian claramente de la información.

La mayoría de los encuestados da una respuesta positiva acerca del tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, entre otras: Dirección: Efectivo, Docentes: Democrático y Efectivo, Orientador. Pero en esta pregunta también se manifiesta una respuesta débil que tiene que ver con: Dirección: Autoritario, De poder y en los estudiantes: Negativo.

Describe como las características de un líder a las siguientes cualidades: Honesto, Asertivo, Escuchar opiniones, Que sepa dirigir, y sea eficiente en la toma de decisiones.

Los entrevistados expresan que entre los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo están: responsabilidad, respeto, honestidad, trabajo, colaboración, solidaridad y perseverancia y que los valores que predominan en los profesores y alumnos son: respeto, colaboración, responsabilidad, solidaridad y esfuerzo.

También se destacan como antivalores: incumplimiento, inconstancia, bullying, deshonestidad y envidia.

### Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b>  Falta de Comunicación por parte de los Directivos.	No se escuchan las opiniones del personal.	El personal docente siente que su opinión no tiene importancia.
	Los alumnos piensan que no se les escucha	Los alumnos creen que no son importantes en la institución.
	Cambio en las actividades de los cronogramas de trabajo.	El personal docente, y los padres de familia no saben a qué atenerse en el momento de planificar las actividades.

<b>Problema 2</b>  Presencia de Antivalores	Falta de enseñanza de valores.	Existe mucho abuso y desconfianza en algunos miembros de la institución.
	No se toman en cuenta los valores en el momento de planear la malla curricular.	No se da la total atención a la enseñanza de valores en el momento de impartir las clases.
<b>Problema 3</b>  Los docentes NO se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	Desinterés por parte de las autoridades en escuchar a los docentes.	Los docentes no se sienten cómodos con las decisiones.
	Muchos cambios de actividades y opiniones.	Resta seriedad a las decisiones de las autoridades.
<b>Problema 4</b>  No se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	Se planifican las clases de manera muy tradicional.	Los alumnos encuentran las clases aburridas.
	No se consulta a los estudiantes sobre lo que les gustaría ver.	No se les da a los alumnos importancia en la planificación de la clase.
	No se actualizan la metodología ni los recursos.	Los alumnos no sienten interés ni curiosidad por nada nuevo.
<b>Problema 5</b>  Resistencia para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Falta de confianza en las decisiones de los directivos.	Los docentes no aceptan las propuestas innovadoras.
	Ignorancia de procesos educativos nuevos.	Temor por lo que se conoce y las consecuencias que puede traer.
	Falta de recursos y material didáctico.	Hay limitaciones en el momento de poner en marcha un proyecto.

## 5. DISCUSIÓN

En los últimos años el tema de liderazgo educacional ha ganado mucho espacio en la administración de instituciones educativas, a veces sin que su significado sea entendido o comprendido en amplitud, se confunde el hecho de dirigir con el de liderar, sin embargo, en la Unidad Educativa Letort este proceso va por buen camino, uno de los principales objetivos de la institución es preparar a sus alumnos para que se conviertan en líderes positivos para la sociedad en la que se desenvuelven.

Con el paso del tiempo y teniendo en cuenta la velocidad con la que se desarrollan las actividades es este mundo moderno y cada día más convulsionado, en la sociedad actual se han dejado de lado los valores y las buenas costumbres, así como también la consideración a la persona como un ser humano que tiene emociones y necesidades, afortunadamente, existen todavía instituciones que anteponen el uso de los valores y la ética a sus necesidades y fines de lucro, este es el caso de la Unidad Educativa Internacional Letort, que desde su inicio ha puesto prioridad en la enseñanza de los valores como parte integrada de la actividad escolar diaria.

La sección básica de la unidad educativa consta con un aproximado de 518 alumnos en los años de segundo a séptimo de educación básica, el personal docente es de 44 profesores repartidos en las áreas de tutores de grado o español, 11 profesoras de inglés y 6 especialistas para las áreas de cultura física, estética y computación.

Los directivos de la institución están encabezados por el presidente y el gerente de cada una de las secciones, y concretamente en la sección básica, la autoridad principal es la señora directora quien aunque es la máxima autoridad comparte responsabilidades con la directora del departamento de inglés de la unidad y la coordinadora del programa de educación para escuelas primarias a nivel internacional conocido como PEP.

Para estas personas encargadas de la dirección y coordinación de las actividades de la sección básica, está claro que la enseñanza en valores es primordial en el diario

quehacer y que se practica con el ejemplo, con este criterio coincidieron el 100% de las encuestadas.

Como la regla de oro dice “no hagas a los demás lo que no quisieras que te hagan a ti” Warren, B. (1985), cuando las organizaciones tienen un buen trato hacia sus empleados ellos responden de igual manera, La totalidad de los encuestados (100%) coincidió con que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por la directora de la unidad, los profesores reconocen que es ella quien lidera el ambiente de respeto y de consensos en la toma de decisiones.

Se debe recordar que un líder no solo organiza como un directivo sino que siembra la atmósfera adecuada para el trabajo de sus colaboradores, como nos dice la Unesco un “buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela.”

Otro punto positivo es el hecho de que el 67% de los encuestados asegura que siempre la administración y liderazgo del centro educativo promueve la vivencia de valores institucionales y personales, los líderes basan también sus opiniones en experiencias personales y están conscientes que los valores y estados de ánimo de las personas influyen plenamente en el proceso de toma de decisiones.

Sin embargo, en el momento de delegar funciones y responsabilidades se determina una debilidad en la tarea del líder, en lo que se refiere a la toma de decisiones en el momento de resolver conflictos el 83 % de los profesores encuestados coincidieron en que éste liderazgo no se encuentra presente, puesto que no se lo lleva a cabo de manera pertinente y dentro del tiempo que se considera adecuado. No existe tampoco la confianza para delegar funciones en grupos para la toma de decisiones.

Después de todo, el trabajo en grupo rinde mejores resultados y como señala Huber, G (1989) en su libro “Toma de decisiones en la Gerencia”, el trabajo en grupo es parte del diario vivir en las organizaciones y los equipos de estudio o de trabajo pueden ser utilizados diariamente por el gerente, puesto que se debe tomar en cuenta que el líder

muchas veces se ve limitado en sus decisiones y los grupos apoyan al gerente mas alla de sus recursos limitados para decidir y tambien es importante señalar que las decisiones tomadas por grupos resultan mejor recibidas por los demás.

Una mayoría del 66% de los encuestados coincide en que a veces las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas, sin embargo se sabe que a pesar de que muchas de las características de un líder pueden ser innatas, existen también muchas otras que son adquiridas y que pueden irse modificando con el tiempo.

La mayoría de los encuestados está de acuerdo en que siempre las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución educativa se adquieren a partir de la experiencia, éste criterio alcanza el 67% de las respuestas.

Cuando se habla de liderazgo hay una pregunta que siempre sale a discusión ¿los lideres, nacen o se hacen?

García. T, (2011) nos dice que en efecto los lideres nacen y se hacen puesto que las características innatas de un líder son lo que le permiten acercarse a las personas y lograr que estas le escuchen y lo sigan, su forma de hablar, la manera en la que mira cuando se dirige a sus empleados y sobre todo, la consideración con la que les trata en el momento de darles las ordenes o las instrucciones en el momento de asignarles tareas.

Sin embargo, también puede adquirir conocimientos, técnicas y estrategias que harán que su trabajo sea más fácil en el momento de dirigirse a sus colaboradores, lo que si es un hecho y con lo que este autor señala es que la experiencia cumple un papel primordial en las acciones de liderazgo.

De la misma manera, un 67% de los encuestados piensa que siempre las habilidades de liderazgo para una institución educativa se desarrollan con estudios en gerencia, esta respuesta nos dice que los encuestados están de acuerdo que los estudios

especializados ayudan a la labor de un líder, aunque se sabe que no son lo único necesario.

Toda institución educativa para su buen desenvolvimiento requiere de una estructura bien definida y organizada, por lo que nos dice González, M. (2009) la dirección se trata de la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo, pero además requiere de un manual de normas de funcionamiento que regulen las actividades oficiales y legales de la institución, en este manual deben constar las tareas específicas de cada miembro de la institución.

Con respecto a este tema, la totalidad de los encuestados (100%) dicen que si existe un manual de normas donde constan las normas de la institución y las tareas de los miembros dentro de la misma de hecho el manual de normas de la institución es un instrumento realizado por todos los docentes y directivos que debe ser conocido por todos los miembros de la comunidad educativa y donde se explican los deberes y responsabilidades de cada grupo, la respuesta a esta pregunta confirma que si es conocido por el personal docente.

Dentro de este mismo manual se debe considerar la capacidad al personal docente como uno de los recursos más fuertes de los que los directivos y líderes de la institución pueden valerse para el buen desarrollo de las tareas propuestas y objetivos a cumplir de acuerdo con la visión de la institución.

El 50% de los encuestados piensan que es necesaria la capacitación permanente para que se llegue a manejar de manera oportuna y eficaz tanto la teoría como poner en práctica las técnicas obtenidas mediante estas capacitaciones, este aspecto no es muy positivo en lo que se refiere a la opinión de los docentes que dicen que la administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes solo a veces.

La cantidad no hace la calidad, este es una afirmación que puede aplicarse con la intención de los encuestados al decir, en su totalidad (100%) que nunca se considera como recurso la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el tamaño de una institución no se lo mide por la cantidad de estudiantes que tiene.

La totalidad de los encuestados (100%) coincide en que siempre los organismos que integran la institución se promueven a través de dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.

Esta mayoría absoluta señala que en la organización de la unidad educativa si existe la presencia de directivos y líderes que se encargan de integrar a los otros organismos en el trabajo y desempeño de la institución, porque como nos dice Huber, G. (1989), una de las principales funciones de un líder consiste precisamente en la integración del personal en grupos de trabajo y la organización de los mismos en organismos internos de la institución que serán los encargados más adelante de apoyar en el trabajo de planeación y toma de decisiones.

Apoyando estos mismos conceptos acerca de las técnicas de trabajo en grupo y organización de departamentos para la planeación de tareas, la totalidad de los encuestados (100%) asegura que siempre se promueve estas técnicas dentro de la institución.

Una mayoría del 70% de los encuestados manifestó que admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y que se sienten comprometidos con las labores propuestas y los objetivos que se pretenden alcanzar par el éxito de las actividades didácticas de la institución.

Este es un resultado positivo porque si recordamos lo que nos dice Machado, E. (2011), una de las principales cualidades de un líder es despertar la admiración de sus colaboradores sirviendo de ejemplo ante ellos con sus propias acciones, además un

buen líder puede conseguir que sus subordinados se sientan comprometidos con su quehacer y quieran formar parte del reto que él les está proponiendo.

La mayoría de los estudiantes encuestados dice reconocer no solo en las autoridades del colegio, sino también en sus profesores las acciones de liderazgo y que estas siempre están manifestadas a través del ejemplo y que se complementan con la práctica de los valores en cada una de las acciones y propuestas que se plantean en la institución.

## 6. CONCLUSIONES

- Para dirigir cualquier institución de carácter organizativo (y en especial instituciones educativas), es indispensable el apoyo de muchas fuentes y características especiales, las mismas que se ven reflejadas en la capacidad de liderazgo ejercida por sus principales líderes.
- Se advierte que las diversas bases teóricas consultadas en el desarrollo de este documento; y los claros ejemplos emitidos por los diversos expertos en temas de liderazgo y gestión educativa, han sido un significativo aporte para la realización de esta tesis.
- Las características que definen el perfil de un líder exitoso, no necesariamente son las mismas que las encontradas en un buen directivo, concluyendo que, no todo buen líder será siempre un buen directivo.
- La correcta y oportuna definición de los roles de liderazgo de los directivos de la unidad educativa Letort, han sido acciones imprescindibles para alcanzar y consolidar una acertada planeación e implementación de actividades estratégicas, logrando con esto cumplir los objetivos educativos de la institución.
- En base a la información generada por el Análisis FODA, se advierte que el buen clima laboral presente en la Unidad Educativa Letort, es el resultado de una adecuada capacidad de liderazgo; implementada en todas las actividades estratégicas de la institución.
- El tema que requiere atención sin embargo se presenta en la aceptación de nuevas ideas y en la forma de comunicar y transmitir confiabilidad por parte de los directivos para que las decisiones y nuevas ideas sean mejor aceptadas por los docentes y el personal a las que van dirigidas.

**Recomendaciones:**

- Los directivos y autoridades deben ser capacitados en primer lugar por profesionales especializados, y mostrar su espíritu indagador para encontrar fuentes precisas que les ayuden con las bases teóricas necesarias para empezar su trabajo y acción de liderazgo.
- Todos los miembros de la institución requieren estar capacitados con las bases teóricas sobre liderazgo y gestión.
- Los roles de liderazgo deben estar bien definidos para que no causen confusión y puedan ser desempeñados en forma correcta.
- La forma de comunicar es muy importante por la que se requiere incentivar la manera en que las instrucciones sean dadas al igual que la propuesta de nuevas ideas que pueden significar un reto.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

**7.1 Título de la propuesta:** La comunicación como eje principal de la labor de liderazgo de los directivos de la Unidad Educativa Internacional Letort.

### **7.2 Justificación**

La Unidad Educativa Internacional Letort es una institución educativa que labora en el servicio educativo por más de 25 años, esta labor se ha visto respaldada por la aceptación de los padres de familia que durante todo este tiempo han confiado la educación y formación de sus hijos a esta institución.

La unidad educativa consta de tres secciones que en su parte financiera laboran independientemente, pero en la parte académica y docente funcionan como unidad educativa. Cada una de las secciones básica y secundaria tiene un total aproximado de 500 alumnos y la sección pre escolar de 200 alumnos, esta cantidad de estudiantes avala el buen servicio que la unidad educativa presta a la comunidad.

Sin embargo, a pesar de que la labor educativa y el proceso enseñanza –aprendizaje se lo practica de manera muy eficaz y productiva, dentro del ambiente laboral existen muchos problemas especialmente de comunicación y colaboración por parte del personal docente que labora ahí, con respecto de sus directivos y las decisiones que estos proponen.

A partir del proceso de observación e investigación que se realizó en la Unidad Educativa Internacional Letort se pudieron notar ciertas disconformidades dentro del personal en relación a la falta de credibilidad y confianza que tienen en relación a sus líderes lo que hace que se presenten dificultades dentro de la institución.

A través de esta propuesta se pretende aportar ciertas ideas y soluciones para solventar algunos de estos problemas.

### **7.3 Objetivos de la propuesta**

#### **Objetivo General**

- Diseñar un programa dirigido a los líderes de la unidad educativa para mejorar las condiciones de comunicación dentro de la institución hacia el personal docente con el fin de solucionar de forma efectiva los posibles conflictos que pueden presentarse por la falta de comunicación adecuada.

#### **Objetivos Específicos**

- Presentar estrategias a los directivos para convertirse en líderes positivos y no solamente administradores de su institución.
- Determinar la importancia de la buena comunicación dentro de la institución para alcanzar el éxito en las actividades propuestas.
- Capacitar a los directivos y al personal docente con técnicas que mejoren la comunicación dentro del ambiente de trabajo.
- Aumentar el grado de confianza y credibilidad en sus líderes por parte del personal docente que labora en la institución, dando un espacio para la propuesta de ideas y señalando un plazo determinado de tiempo para cumplirlas.
- Crear un ambiente agradable de trabajo por parte de los directivos basado en el respeto hacia la integridad y opiniones de los demás.

### **7.4 Actividades**

Se han identificado los siguientes problemas principales para los que se proponen las siguientes actividades:

ETAPAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES	TIEMPO
Planeación	Diseño de encuestas por parte de los directivos con el fin de determinar los principales problemas de comunicación percibidos por el personal docentes.	Papelería Humanos	Directora de la sección básica. Directora de Inglés. Coordinadora del PEP	12 y 13 de marzo
	Aplicación de las encuestas diseñadas al personal docente.			15 y 16 de marzo
Selección	Tabulación de las encuestas y análisis de los resultados obtenidos.  Análisis de los problemas más grandes y significativos y determinación de las acciones a seguir.	Papelería Humanos	Directora de la sección básica. Directora de Inglés. Coordinadora del PEP	19 de marzo
Organización	Trabajar de forma coordinada para proponer soluciones que se puedan aplicar para solucionar los problemas detectados.  Buscar asesoría profesional para adquirir capacitación en técnicas de comunicación hacia el personal con el que se trabaja.	Humanos	Directora de la sección básica. Directora de Inglés. Coordinadora del PEP	2 al 23 de marzo
Ejecución	Asistir a talleres de capacitación acerca de liderazgo y técnicas de comunicación para dirigir a las personas que trabajan en la	Humanos Tecnológicos Audiovisuales Auditorio	Directora de la sección básica. Directora de Inglés. Coordinadora del PEP Personal Docente	29 de marzo

	<p>institución.</p> <p>Capacitar al personal docente en general sobre las técnicas para lograr una buena comunicación y guía sobre la manera de exponer sus inquietudes hacia las autoridades.</p>		Asesores especializados	30 de marzo
--	--	--	-------------------------	-------------

### 7.5 Localización y cobertura espacial

La presente propuesta tendrá lugar en las instalaciones de la Unidad Educativa Letort de la ciudad de Quito en la sección básica durante el mes de marzo del 2012, y se pretende que sirva de apoyo en el periodo restante del año lectivo 2011 – 2012, así como los próximos años en caso de que se necesitara.

Se utilizarán las aulas de la institución, así como el auditorio general para los talleres, las encuestas y reuniones se las llevará a cabo dentro del horario normal de trabajo, y los talleres de capacitación a partir de las 2 pm, que finalizan las actividades docentes diarias.

### 7.6 Población objetivo

- Directivos de la unidad educativa.
- Coordinadora del programa PEP de la unidad educativa.
- Personal docente de la unidad educativa.

### 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos necesarios que permitirán la ejecución de esta propuesta son los siguientes:

- Humanos (personal docente, directivos y capacitadores)
- Tecnológicos (proyectores y pantallas, computadores e impresoras)

- Materiales (papelería, refrigerios)
- Físicos (instalaciones de la institución)
- Económicos (presupuesto de gastos)
- Organizacionales (planeación y ejecución de capacitaciones)

## 7.8 Presupuesto

Ítems	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Fotocopias para encuestas	240	\$0.02	\$ 4.80
Papelería:			
Papelotes	16	\$ 0.30	\$ 4.80
Marcadores tiza liquida	6	\$ 0.60	\$3.60
Marcadores permanentes	16	\$ 0.80	\$ 12.80
Almuerzo personal docente	40	\$ 2.00	\$ 80.00
Honorarios capacitador por hora	8	\$ 15.00	\$ 120.00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 221,20</b>
Imprevistos 10%			\$ 21.20
<b>Total</b>			<b>\$ 242.40</b>

## 8. BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, E. (2011). Instructivo para la elaboración de Tesis. Proyecto de Grado I. Loja – Ecuador: UTPL
- Ander, E. (2007). Introducción a la planificación estratégica. Buenos Aires – Argentina. Grupo Editorial Lumen Humanitas.
- Chavarría, M. (2004). Educación en el Mundo Globalizado. México D.F. – México. Editorial Trilla S.A.
- Chiavaneto, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. México D.F. – México. McGraw – Hill Interamericana.
- Guillen, M. (2008). Ética en las organizaciones, construyendo confianza. Madrid – España. Pearson Educación S.A.
- Huber, G. (1989). Toma de decisiones en la gerencia. México. Editorial Trillas.
- Martínez Sánchez, F. (2009). Tecnología Educativa para la Gestión, Guía Didáctica. Loja – Ecuador. UTPL.
- Martínez Sánchez, F. (2004). Nuevas Tecnologías y Educación. Madrid – España. Pearson Prentice Hall.
- Munch, L. (2010). Administración y planeación de instituciones educativas. México D.F. – México. Editorial Trillas.
- Prieto Castillo, D. (1999). La Comunicación en la educación. Buenos Aires – Argentina. Editorial La Crujía

- Zalesnik A. (1977). Gerentes y líderes – Boston – USA – Harvard Publishing
- Altarriba, E. (2011). El valor de los valores en la educación. (en línea) disponible en <http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>
- Bruner , J. (2007). El desafío de la gestión escolar. (en línea) disponible en [http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2007/10/el\\_desafio\\_de\\_l.html](http://mt.educarchile.cl/mt/jjbrunner/archives/2007/10/el_desafio_de_l.html)
- Chavero, A. (2007). La diferencia entre directivo y líder. (en línea) disponible en <http://achavero.blogspot.com/2007/07/zaleznic-la-diferencia-entre-directivo.html>
- Garcia, A. (2008). Valores en la educación. (en línea) disponible en [http://www.mundoanuncio.com/anuncio/la\\_importancia\\_de\\_los\\_valores\\_en\\_la\\_educacion\\_1157986989.html](http://www.mundoanuncio.com/anuncio/la_importancia_de_los_valores_en_la_educacion_1157986989.html)
- Garcia, T. (2011). Los líderes nacen o se hacen (en línea) disponible en [http://www.elnuevoherald.com/2011/10/03/1036723\\_p2/garcia-tunon-los-lideres-nacen.html](http://www.elnuevoherald.com/2011/10/03/1036723_p2/garcia-tunon-los-lideres-nacen.html)
- Lobo, G. (2011). Gestión empresarial. (en línea) disponible en <http://www.entorno-empresarial.com/imprimir.php?id=5>
- Machado, E. (2011). Gestión en liderazgo. (en línea) disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/lagestiónenliderazgo/639496.html>

- Retamal, G. (2011). El valor de la empatía. (en línea) disponible en [http://www.salonhogar.net/Diversos\\_Temas/Empatia.htm](http://www.salonhogar.net/Diversos_Temas/Empatia.htm)
- Sánchez, A. (1999). Los Valores. (en línea) disponible en (<http://www.buenastareas.com/ensayos/losvalores/639496.html>)
- Zambrano, A. (2005). Gestión y administración de empresas. (en línea) disponible en <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/definicion-de-gestion.html>

## 9. APENDICES

### 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	NUNCA
---------------	---------	---	-------

	VECES	
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 trasversal de la formación integral del estudiante.		
11. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.		
12. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros		
13. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.		
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica		
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.		



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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

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

	práctica, la teoría y reflexión			
--	---------------------------------	--	--	--

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Si ( ) No ( )

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

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

## DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: .....

Cantón: .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

## TIPO DE ESTABLECIMIENTO

## MATERIA DE ESTUDIO

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

## INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Sexo: masculino ( ) femenino ( )

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

**2. CUESTIONARIO**

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se			

caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes			
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

La presente encuesta, ha sido diseñada con fines de investigación, respetuosamente solicitamos a Ud. Contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

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:

- 4. SIEMPRE
- 5. A VECES
- 6. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 3. 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 ( )

#### 4. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. Se aprecian en la institución condiciones de liderazgo por parte de las autoridades del colegio.			
2. Se aprecian en la institución condiciones de liderazgo por parte de los directivos del plantel.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de seguridad y protección en sus actividades.			
4. Se aprecia en la unidad educativa el impulso o reconocimiento en las características de liderazgo positivo de los alumnos.			
5. Las inquietudes y preocupaciones de los padres de familia son escuchadas y tomadas en cuenta por parte de las autoridades del plantel.			
6. Existe un espacio dentro del cronograma de actividades en el que los padres de familia puedan integrarse a las actividades escolares.			
7. Los valores son tomados en cuenta en la institución en el momento de diseñar la malla curricular o en las actividades que se realizan.			
8. Los padres de familia reconocen un liderazgo positivo por parte de los profesores tutores y docentes del plantel.			
9. En la unidad educativa se realizan tareas integrales y actividades de recreación que motiven el liderazgo en los alumnos.			
10. La información de las actividades preparadas			

llega con claridad y puntualidad de parte de los directivos.			
11. Se respetan cronogramas de eventos y reuniones programadas con anticipación.			
12. El concepto de liderazgo ha sido inculcado en los alumnos por parte de la institución.			

GRACIAS POR SU COLABORACION

## Matriz 2

## RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?				
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?				
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?				
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?				
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?				

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?				
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?				
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?				

## ENTREVISTAS A DIRECTIVOS

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Unidad Educativa Internacional Letort



## Personal Docente y alumnado



## Área de Inglés



Alumnos 7mo de básica "A"



Alumnos 7mo de básica "B"

