



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

### SEDE IBARRA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERZGO EDUCACIONAL

**“Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Bellavista, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011 – 2012.”**

Tesis de grado

Autor:

Portés Flores, Guido Alfredo

Directora:

Jumbo Salinas, Gloria Noemí

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL  
2012

## Certificación

Doctora.

Graciela Esperanza Castro López.

DIRECTORA DE TESIS DE GRADO

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo, denominado: "Gestión de liderazgo y valores en el Centro Educativo Bellavista, de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo 2011 – 2012." realizado por el profesional en formación: Portés Flores, Guido Alfredo; 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 Portés Flores, Guido Alfredo declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representados legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico 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”.

---

Portés Flores, Guido Alfredo

C.I 0913453965

## AGRADECIMIENTO

*A Dios por darme una vida llena de felicidades.*

*A mi madre y a toda mi familia por su apoyo incondicional para que termine mis estudios.*

*A la Universidad Técnica Particular de Loja por darme la oportunidad de continuar mi formación académica con excelentes conocimientos científicos y valores morales y cristianos.*

*A mi directora de tesis Mgs. Gloria Noemí Jumbo por ser una gran guía para realizar mi tesis.*

*A mis compañeros de maestría Glenda Pérez, Karla Freire, Denisse Abril, Leonor Pionce y Gonzalo Peñafiel que supieron ayudarme y apoyarme en la elaboración de esta tesis.*

**Lcdo. Guido Alfredo Portés Flores**

## DEDICATORIA

*En primer lugar esta tesis le dedico a Dios que me ha dado la vida, a mi familia con todo cariño a mis hijos Guido José, Amy Juliette y a mi querida esposa, Norka Aroca,*

*A mis padres Guido Portés Castro y Jenny Flores Gil de Portés, por darme un gran ejemplo de amor, dedicación y trabajo a mi hermana Jenny Portés Flores que me han apoyado en todo momento dando ánimos y fuerzas para que siga adelante.*

*No puedo olvidarme de mis queridos estudiantes y a todos los maestros del Centro Educativo Bellavista que son parte fundamental de mi dedicación en prepararme para dar lo mejor de mí y ayudar a sacar al país adelante.*

**Lcdo. Guido Alfredo Portés Flores**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
PORTADA	I
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	II
AUTORIA	III
ACTA DE CESION DE DERECHOS	IV
AGRADECIMIENTOS	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	XII
RESUMEN	XIV
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. La Gestión Educativa	6
2.1.1. Concepto	6
2.1.2. Importancia	8
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.1.3.1. Gestión educativa	10
2.1.3.2. Gestión institucional	11
2.1.3.3. Gestión escolar	12
2.1.3.4. Gestión pedagógica	13
2.1.3.5. Gestión educativa estratégica	14
2.1.3.6. Dimensiones de la gestión escolar	16
2.1.3.6.1. Dimensión pedagógica curricular	16
2.1.3.6.2. Dimensión organizativa	18
2.1.3.6.3. Dimensión administrativa	19
2.1.3.6.4. Dimensión de la comunidad	20
2.2. Liderazgo educacional	20
2.2.1. Conceptos de liderazgo educacional	20
2.2.2. Tipos de liderazgo	22
2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo	22
2.2.3.1. Liderazgo paternalista	23
2.2.3.2. Liderazgo burócrata	24

<b>2.2.3.3.</b>	Liderazgo democrático	24
<b>2.2.3.4.</b>	Liderazgo autocrático	25
<b>2.2.3.5.</b>	Liderazgo transaccional	26
<b>2.2.3.6.</b>	Liderazgo transformacional o carismático	26
<b>2.2.3.7.</b>	Liderazgo situacional	28
<b>2.2.3.7.1.</b>	Estilo de control	29
<b>2.2.3.7.2.</b>	Estilo de supervisión	29
<b>2.2.3.7.3.</b>	Estilo de asesoramiento	29
<b>2.2.3.7.4.</b>	Estilo de delegación	30
<b>2.3.</b>	Diferencias entre directivos y líder	30
<b>2.3.1.</b>	Directivo	30
<b>2.3.2.</b>	Líder	31
<b>2.3.2.1.</b>	Característica del líder	32
<b>2.4.</b>	Los valores y la educación	35
<b>2.4.1.</b>	Educación en valores	36
<b>3.</b>	METODOLOGÍA	39
<b>3.1.</b>	Participantes	39
<b>3.2.</b>	Materiales e instrumentos	44
<b>3.3.</b>	Método y procedimiento	45
<b>3.3.1.</b>	EL método descriptivo	46
<b>3.3.2.</b>	El método analítico	47
<b>3.3.3.</b>	El método sintético	47
<b>3.3.4.</b>	El método inductivo deductivo	47
<b>3.3.5.</b>	El método estadístico	47
<b>3.3.6.</b>	El método hermenéutico	47
<b>3.3.7.</b>	La lectura	48
<b>3.3.8.</b>	La encuesta	48
<b>3.3.9.</b>	El cuestionario	48
<b>3.3.10.</b>	Los mapas conceptuales y organizadores gráficos	48
<b>3.3.11.</b>	La observación	49
<b>3.3.12.</b>	La entrevista	49
<b>4.</b>	RESULTADOS	50
<b>4.1.</b>	DIAGNOSTICO	50

4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	51
4.1.1.1.	El manual de Organización	50
4.1.1.2.	El código de Ética	51
4.1.1.3.	El plan Estratégico	52
4.1.1.4.	El plan Operativo anual (POA)	53
4.1.1.5.	El proyecto Educativo institucional (PEI)	54
4.1.1.6.	Reglamento interno y otras regulaciones.	55
4.1.2.	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa	57
4.1.2.1.	Misión y visión	57
4.1.2.1.1.	Valores	59
4.1.2.2.	El Organigrama	60
4.1.2.3.	Funciones por áreas y departamentos	62
4.1.2.4.	El clima escolar y convivencia con valores	63
4.1.2.5.	Dimensión pedagógica curricular y valores	64
4.1.2.6.	Dimensión Organizativa operacional y valores	65
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores	67
4.1.2.8.	Dimensión cultural y valores	68
4.1.3.	Análisis FODA	69
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades	70
4.1.3.2.	Oportunidades amenazas	70
4.1.3.3.	Matriz FODA	71
4.2.	RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	74
4.2.1.	De los directivos	75
4.2.2.	De los profesores	86
4.2.3.	De los estudiantes	88
4.2.4.	De los Padres de Familia	90
4.2.5.	Resultado de entrevista a los directivos	92
4.2.6.	Matriz de problemáticas	68
5.	DISCUSIÓN	98
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	108
7.	PROPUESTA DE MEJORA	112
7.1.	Título de la propuesta	112
7.2.	Justificación	112



7.3.	Objetivos de la propuesta	114
7.4.	Actividades	115
<b>7.4.1.</b>	Proyecto de aula 1	118
<b>7.4.2.</b>	Proyecto de aula 2	119
<b>7.4.3.</b>	Proyecto de aula 3	120
<b>7.4.4.</b>	Proyecto de aula 4	121
<b>7.4.5.</b>	Evaluación del resultado del programa de capacitación	122
7.5.	Localización y cobertura espacial	123
7.6.	Población objetivo	123
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta	123
7.8.	Presupuesto	125
7.9.	Cronograma	126
7.10.	Resultados esperados	127
7.11.	BIBLIOGRAFÍA	128
8.	APÉNDICES	130

## ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, MATRICES, Y GRÁFICOS

	página	
Cuadro 1	Diferencias entre directivo y líder	34
Cuadro 2	Actividades del programa de capacitación	115
Cuadro 3	Proyecto aula N 1	118
Cuadro 4	Proyecto aula N 2	119
Cuadro 5	Proyecto aula N 3	120
Cuadro 6	Proyecto aula N 4	121
Cuadro 7	Presupuesto del programa de capacitación	125
Cuadro 8	Cronograma	126
Gráfico 1	Organigrama	61
Matriz 1	FODA	71
Matriz 2	Resultado de la entrevista a directivos	92
Matriz 3	Matriz de problemáticas	94
Matriz 4	Matriz de evaluación del programa de capacitación	122
Tabla 1	Personal docente clasificado por edades	39
Tabla 2	Personal docente clasificado por sexo	40
Tabla 3	Docentes clasificados por títulos académicos	41
Tabla 4	Población estudiantil de la institución	42
Tabla 5	Población estudiantil por año de bachillerato	43
Tabla 6	Forma de organizar los equipos de trabajo	74

Tabla 7	Aspectos para medir el tamaño de la organización	75
Tabla 8	Las tareas de los miembros de la institución	76
Tabla 9	El clima de respeto y consenso de la toma de decisiones	76
Tabla 10	Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	77
Tabla 11	La administración y liderazgo del centro educativo	78
Tabla 12	Habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir	79
Tabla 13	Promoción para mejorar el desempeño y progreso	80
Tabla 14	Organismos que integran la institución	81
Tabla 15	Actividades del equipo educativo, Junta de profesores	82
Tabla 16	Los departamentos didácticos y sus acciones	83
Tabla 17	La gestión pedagógica, soluciones orden y acciones	84
Tabla 18	Material de planificación educativa	85
Tabla 19	Resultado de la encuesta de docentes	86
Tabla 20	Resultados de la encuesta estudiantes	88
Tabla 21	Resultado de la encuesta a padres de familia	90

## RESUMEN

Este trabajo investigativo se realizó con el propósito de conocer y analizar la gestión el liderazgo y los valores del equipo directivo, en el “Centro Educativo Bellavista”, con lo que luego se diseñó una propuesta que responda a las problemáticas encontradas. Se lo realizó en el Centro Educativo Bellavista que está ubicado en el cantón Guayaquil parroquia Tarqui. El conglomerado de alumnos es de 300, mientras el personal docente es de 25 miembros.

Se utilizó el enfoque cualitativo con aportaciones del cuantitativo, por lo que fue imprescindible utilizar la técnica de encuesta mediante cuatro tipos de cuestionarios a directivos, docentes, alumnos y padres de familia. Todos los cuestionarios fueron aplicados en distintos momentos, además se realizaron entrevistas a directivos, buscando reconstruir la realidad.

Se concluye que la Gestión Educativa y el Liderazgo en Valores, los resultados obtenidos indican que la gestión es regular y existe un débil liderazgo, ya que en su diagnóstico se apreciaron muchas deficiencias. Se propone un programa de perfeccionamiento a directivos y docentes en gestión, liderazgo en valores a través de capacitaciones para la sostenibilidad futura.

## 1. INTRODUCCIÓN

La presente tesis investigativa se basa principalmente en el análisis de la relación de tres áreas temáticas: la Gestión, el Liderazgo y Valores de la administración educativa del Centro Educativo Bellavista, relación que se ha determinado como resultado de todas las actividades metodológicas y procedimentales que se han desplegado para su realización, a pesar que son variados los factores que influyen en cualquier institución educativa para lograr la armoniosa relación de estas tres áreas para lograr la calidad educativa.

Se ha notado una mejoría en los tres últimos años en el Centro Educativo Bellavista sobre la gestión y liderazgo, así lo califican los padres de familia y docentes y lo demuestran las evidencias en innovaciones y relaciones en aspectos tecnológicos, administrativas y con la comunidad educativa. Sin embargo no ha mejorado lo suficiente para obtener la calidad educativa que exige la sociedad actual.

En las investigaciones que se han realizado en países de habla hispana uno de ellos en España sobre gestión y liderazgo de directivos en los centro de estudios se han encontrado que los directores no son conscientes de las dificultades propias de la acción directiva cuando desempeñan su cargo, la formación de los directivos es muy diversa y no esta homogenizada en su gestión económica, de desarrollo organizativo, formación del profesor, desarrollo profesional del directivo y eficacia escolar.

En el ámbito local en Ecuador hay poca investigación sobre el liderazgo y gestión educativa los conocimientos que se tienen es por la experiencia y unos pocos directivos por estudios superiores en universidades, en la Institución no ha habido nunca una investigación de gestión y liderazgo en valores y esta va a ser la primera vez que se realice.

Es muy importante la temática de conocer la calidad de la educación en la Institución relacionada con la gestión, el liderazgo y valores de la administración y como estos favorecen a la innovación y mejora continua de la educación de acuerdo a las últimas reformas educativas que promueve el Ministerio de Educación. La correcta gestión y liderazgo de las autoridades, directivos y docentes en la Institución formarán los mejores profesionales que tomen las decisiones más acertadas para mejorar en la organización, planeamiento, coordinación, dirección, control y toda la gestión educativa.

Para los estudiantes un liderazgo efectivo en la Institución servirá para dar una mejor formación en valores científicos éticos y morales, en mi caso es de un gran valor comprender la problemática que existe en la institución para dar las mejores soluciones y conocimientos sólidos aplicados en cualquier nivel educativos y así servir de una guía que lidere el cambio a una verdadera educación de calidad.

Para la sociedad es muy beneficioso porque los niños que estudian ahí van a estar mejor formados y la comunidad va a sentir un apoyo que el colegio forma personas de bien, íntegras y solidarias que ayuden a la sociedad por lo cual se necesita el diagnóstico a profundidad de la institución para conocer la realidad de cómo se están aplicando los instrumentos pedagógicos y cuánto ayudan a mejorar la gestión y liderazgo educativo de manera más eficiente, efectiva y ética.

Propongo una planificación de estrategias gerenciales para el mejoramiento de la gestión de directivos y docentes en el Centro Educativo Bellavista. Como la realización de los instrumentos de planificación necesarios que falten y ejecución de planes de estrategias gerenciales sistematizando a través de la información y la experiencia personal.

Es metodológicamente posible realizar esta investigación porque contamos con los métodos y técnicas adecuadas para poder realizarlos tenemos claramente

determinado la cantidad de directivos, docentes, estudiante y padres de familia quienes se aplicarán encuestas y además una entrevista estructurada a los directivos y las herramientas necesarias para realizar las tabulaciones y tablas estadísticas para su análisis, conclusiones y recomendaciones futuras.

Tenemos un acta de compromiso con el Centro Educativo Bellavista que nos permite realizar nuestras labores investigativas a sus directivos, docentes, estudiantes y padres de familia como también observar sus planes códigos, reglamentos y proyectos que deseamos diagnosticar y analizar, y los recursos económicos necesarios para lograr que nuestra investigación sea exhaustiva y clarificadora de la realidad del Centro Educativo Bellavista.

Los objetivos propuestos para este trabajo de investigación son los siguientes:

Objetivo General:

- ❖ Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Centro Educativo Bellavista.

Objetivos Específicos:

1. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
2. Establecer si los documentos de planificación educativa de la institución promueven la gestión, el liderazgo y los valores.
3. Conocer la forma de organización que predomina en la gestión del centro educativo.

4. Determinar el tipo de liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución.
5. Determinar el tipo de gestión que se desarrolla en el centro educativo.
6. 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.
7. Diseñar un programa de perfeccionamiento institucional para mejorar la organización del “Centro Educativo Bellavista” mediante la capacitación y asesoría a los directivos y docentes en temas de organización, planificación, gestión, liderazgo en el periodo 2012 – 2013.

La Institución está gestionando cambios por parte de los directivos esto demuestra el deseo de mejorar por parte de la organización del plantel. El Rector y los directivos se han dado cuenta que la única manera de seguir trabajando es mejorar los procesos de gestión y liderazgo educativo en valores del establecimiento.

Después de realizar todo el proceso investigativo en el Centro Educativo Bellavista, mediante la investigación teórica de los referentes teóricos sobre: gestión, liderazgo y valores y una vez revisados los instrumentos de planificación y estudiando la forma de organización y gestión del establecimiento, llegó a las siguientes conclusiones.

La falta de los instrumentos de planificación como La planificación estratégica institucional, Manual de Organización y procedimientos, código de ética para el personal docentes y no docentes trae como resultado una gestión educativa poco efectiva. El P.E.I. existe pero este promueve muy poco la gestión, liderazgo y valores por la poca participación de los padres de familia y el gobierno estudiantil en la elaboración de los instrumentos de planificación



El departamento didáctico realiza nivelaciones a los alumnos de bajo rendimiento al terminar el trimestre pero falta que sea continua y que promuevan metodología de enseñanza diferente a estudiantes con problemas de aprendizajes para elevar su rendimiento académico y personal.

Existe un liderazgo innovador por parte de las autoridades de mejorar los recursos tecnológicos en el aula de clase pero no existen programas de capacitación continua a los docentes para usar de manera eficiente y eficaz estos recursos

La gestión directiva es muy débil en la organización institucional, por falta de una gestión educativa efectiva en liderazgo de valores lo cual trae como consecuencia la falta de organización y liderazgo de las autoridades.

Para mejorar el liderazgo, la organización y gestión actual del plantel se propone un "Programa de perfeccionamiento institucional, para mejorar la organización del "Centro Educativo Bellavista", mediante la capacitación y asesoría de los directivos y docentes en temas de organización, elaboración de la planificación, gestión directiva.

Invito a todos los lectores a conocer mi trabajo investigativo para que lo analicen cuidadosamente ya que este estudio que se realiza es de un Colegio Particular común como muchas otras instituciones particulares donde este proceso de investigación pueda servir de guía para el mejoramiento de la gestión y liderazgo educativo en otros planteles de parecidas características.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Gestión Educativa**

Los procesos de transformación de la sociedad del conocimiento, en las dos últimas décadas están relacionados con la globalización, las nuevas tecnologías y la comunicación que impacta en la economía, y los modelos de desarrollo basados en la competitividad, condicionan un nuevo escenario para la educación, planteando nuevos desafíos sobre la calidad, eficiencia y eficacia en las instituciones educativas.

La gestión educativa debe desarrollar los objetivos y metas de la educación atendiendo las necesidades de cada uno de los participantes promoviendo su participación en los procesos educativos en un marco de acciones organizadas y estratégicas que generen prioridades a los problemas más importantes que se deben ejecutar de inmediato.

Los desafíos de la gestión educativa es la descentralización de los sistemas educativos, comprometiendo a todos los actores educativos en las funciones que desempeñan; planteando los requerimientos de una mayor participación en la planeación, organización, coordinación, dirección, ejecución, seguimiento y evaluación de los proyectos institucionales para mejorar la calidad de los servicios educativos. Múltiples son las definiciones que actualmente se proporcionan sobre este concepto. Por su claridad y poder de síntesis se seleccionaron tres de diferentes autores que a continuación se detallan.

#### **2.1.1. Conceptos de Gestión Educativa**

El concepto de gestión proviene de la administración de empresas y corresponde a los gerentes y directivos la ejecución y el control de las gestiones, las tareas y la toma de decisiones necesarias para el logro de los objetivos, involucrando el compromiso de sus representantes con la organización, sus valores, principios de eficiencia, y eficacia. “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”(Frigerio, 1992, pág. 45)

Desde este marco teórico se entiende que toda Institución necesita aplicar técnicas de gestión para la consecución de sus objetivos esto se lo ha adaptado al campo educativo de aquí se origina la gestión educativa que tiene muchas definiciones a continuación algunas de ellas. “La gestión educativa es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración”(Pozner P. , 2000, pág. 16)

“La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los directivos que dirigen amplios espacios organizacionales. “Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas”(Instituto Internacional de Planeamiento de la educación, 2000, págs. 2-3)

De los conceptos anteriores se puede observar que los diferentes autores a pesar que tienen distintas concepciones hacen énfasis en que es un proceso capaz de relacionar los conocimientos con las acciones eficiencia, eficacia, política y la administración de los recursos por medio de las enunciaciones de objetivos institucionales en procesos que se desarrollan el mejoramiento continuo de las practicas educativas.

A partir de lo expuesto se concluye que la gestión educativa es un conjunto de procesos, acciones y actividades que involucra las acciones y la toma de decisiones de los gestores educativos que guiado por métodos, procedimientos y técnicas permiten llevar a la práctica la teoría con la conducción de la educación, para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales. Comprendiendo los conocimientos de gestión, administración así como los procesos educativos que influyen en el mejoramiento de las prácticas educativas.

### **2.1.2. Importancia de la gestión educativa**

La gestión educativa es importante por los procesos de administración que conlleva la planificación, organización, coordinación, dirección y control (evaluación) de las instituciones escolares donde se deben involucrar a directivos supervisores, docentes y estudiantes con el fin de que todos participen en sus respectivos puestos para lograr el buen funcionamiento de la institución “Una institución de calidad no se refleja solamente en la mejoría de los aprendizajes, sino igualmente en hacer filas cortas y realizar trámites breves” (De Ibarrola, 2006, pág. 2)

Los instrumentos de planificación es el primer paso importante en la gestión educativa para lograr el aprendizaje completo y eficaz de los conocimientos que requieren los alumnos. Una buena planificación determina anticipadamente las acciones que se van a realizar para alcanzar con claridad sus objetivos, políticas y programas que muestran soluciones a problemas futuros.

Un modelo de gestión escolar es importante para el buen funcionamiento de las instituciones ya que representa uno de los componentes esenciales en la organización, supervisión y dirección de las instituciones educativas para lograrlo, se debe instaurar un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica. Un modelo de planificación estratégica que diagnostique como se encuentra la

institución por medio de un análisis interno y externo para determinar la situación actual, su problemática y el análisis de posibles soluciones en el futuro.

“La función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todo se entiende como “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procedimientos educativos de calidad”.(Elizondo A. , 2001, pág. 157). Aplicar la gestión educativa es una gran labor y responsabilidad de los integrantes de las instituciones, especialmente de los directivos, se requiere de una participación colectiva, el compromiso de cada uno de los miembros de la institución, un esfuerzo hacia la búsqueda de metas comunes, en el logro de una educación de calidad para los estudiantes.

A partir del análisis anterior se concluye que la importancia de la gestión educativa va orientado, a los procesos de administración escolar, ya que da conducción y dirección al comportamiento de todos los miembros de la organización, donde las acciones que llevan a cabo estos miembros deben ser de manera conjunta y respaldadas en un modelo de gestión educativa estratégica que planifica las acciones anticipadamente y no en forma inesperada, la importancia de los procesos de evaluación sirven para diagnosticar los problemas para luego poder plantear las recomendaciones y soluciones para una educación de calidad.

### **2.1.3. Tipos de gestión**

Según Miguel Navarro él establece tres dimensiones de la gestión: la dimensión macro, al nivel de los sistemas escolares, entendida como gestión educativa; la dimensión al nivel de la institución, descrita como la gestión escolar e institucional y la dimensión micro, al nivel de los procesos académicos y de aprendizaje, referida como gestión pedagógica.

Toda gestión ya sea educativa, escolar o pedagógica debe atravesar el espacio de lo educativo. Si no lo hace, ésta se tornaría una tarea infértil y estéril para la propia gestión.

### **2.1.3.1. Gestión educativa**

“La gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación”(Instituto Internacional de Planeamiento de la educación, 2000, pág. 2) La gestión educativa es un conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por métodos, procedimientos y técnicas que permiten llevar a la práctica la teoría explicativa de la dirección de la educación, adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

La comunidad, la escuela, los padres de familia, directivos, docentes, estudiantes y todos los que forman parte de ella tienen que ver con la gestión educativa, igualmente con sus funciones, sus atribuciones, sus tareas, los procesos de aprendizaje-enseñanza y la tranquilidad de los estudiantes; de ahí que cada institución busque utilizar las herramientas a las que mejor se adapte.

La gestión educativa se articula con otras políticas públicas implementadas por el Gobierno, Ministerio de Educación, como parte de un proyecto político mayor. Esta gestión se establece como una política desde el sistema para el sistema; marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que llegan en la institución, incluyen tres campos de gestión: institucional, escolar y pedagógica, que en conjunto forman parte del sistema educativo, por lo tanto es una nueva forma de comprender, de administrar y de dirigir, tanto al sistema educativo como a la organización escolar.

Se Concluye que la gestión educativa es un conjunto de procesos integradores del sistema de educación y destaca el compromiso y responsabilidad que tiene cada uno de los miembros en los diferentes niveles de concreción, esta gestión concede a cada actor de la educación un papel importante, y determina las relaciones, articulaciones e intercambios de los currículos que llegan al plantel, para que planeen acciones que permitan alcanzar sus objetivos, metas y fines educativos.

### **2.1.3.2. Gestión institucional**

La gestión institucional realiza el asesoramiento a las escuelas de una misma zona escolar, en el ámbito geográfico, esta gestión es un factor fundamental para la mejora de la calidad de la educación ya que debe ofrecer el soporte pedagógico, administrativo, de orientación y capacitación para que las escuelas cumplan su función y logren sus objetivos. La gestión institucional contribuye a lograr una mejor articulación entre las escuelas y las instancias de toma de decisiones y de apoyo, así como a instrumentar de manera más eficaz la política educativa.

‘La gestión institucional como un proceso que ayuda a una buena conducción de los proyectos y del conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprenden las administraciones para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la acción educativa’ (Cruz Escalante, 2010, pág. 46). Éste tipo de gestión enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en sus proyectos, comprende acciones administrativas, políticas, de presupuestos, de planificación, de programación, orientación y a la forma en que agregan al contexto general a sus particularidades,

La incidencia de la gestión institucional es amplio en las instituciones, los directivos encargados de las mismas deberán tener en cuenta de que realmente se lleve de manera eficaz y eficiente. El directivo debe ser un líder educativo que se encargue

del manejo de todos los elementos de la organización educativa de su plantel, por lo que es necesario que tenga la capacidad de coordinar esfuerzos y convertir la toma de decisiones en acciones que permitan el logro de la misión y visión de la institución.

En conclusión la gestión institucional educativa realiza el apoyo a las instituciones como medio de mejorar los procesos administrativos, pedagógicos y de gestión con el fin de alcanzar los objetivos trazados de manera eficaz y eficiente, responde a propósitos asumidos como fundamentales, que se convierten en acciones administrativas, políticas, de presupuesto, de planificación, de programación, y orientación estratégica, que tiene como objetivo promover el desarrollo de una educación de calidad y el desarrollo de toda la política educativa de un país.

### **2.1.3.3. Gestión escolar**

Hoy en día en la sociedad de la información y comunicación, con los avances en el entendimiento del aprendizaje de los seres humanos, y el valor que ha adquirido el conocimiento para los países, las instituciones han incorporado el concepto de gestión escolar para referir al conjunto de acciones que los profesionales de la educación deben hacer para lograr estos preciados aprendizajes.

Pilar Pozner define la Gestión Escolar como “El conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en con y para la comunidad educativa” (Pozner P. , 1997, pág. 93 ). De acuerdo a esta autora, gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar, evaluar los proyectos y las innovaciones.



“El ámbito de la cultura organizacional, conformada por directivos, docentes, las normas, las instancias de decisión y los actores y factores que están relacionados con la ‘forma’ peculiar de hacer las cosas en la escuela, el entendimiento de sus objetivos e identidad como colectivo, la manera como se logra estructurar el ambiente de aprendizaje y los nexos con la comunidad donde se ubica” (Cruz Escalante, 2010, pág. 48). La gestión escolar son las tareas que realizan todos los que conforman la comunidad educativa: directores, docentes, personal de apoyo, padres de familia y estudiantes, la acción de esta gestión se concreta en la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, la gestión involucra los procesos orientados a facilitar la coordinación e integración de los procesos institucionales y la inclusión de la institución educativa a la comunidad.

En conclusión la gestión escolar es el proceso mediante el cual se dirige conduce orienta y administra las instituciones educativas corresponden al ámbito institucional e involucran a los directivos, el equipo docente, las normas, las instancias de decisión, los actores y factores que están relacionados con la forma compleja, específica y singular de hacer las cosas de una manera colectiva en la institución que necesitan de una visión compartida del futuro para diseñar, implementar y evaluar los proyectos, facilitando los ambientes de aprendizaje, la intencionalidad pedagógica y los vínculos en con y para la comunidad educativa.

#### **2.1.3.4. Gestión pedagógica**

"La gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar".(Ezpeleta, 2004, pág. 79). La gestión pedagógica es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo es la que se encarga de los procesos de diseño y planificación curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión didáctica de clases, seguimiento a la acción académico de los docentes, evaluaciones del aprendizaje de los alumnos, se enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.

Es responsabilidad de esta gestión el diseño y actualización permanente del plan de estudios; las estrategias de articulación entre grados, niveles y áreas; las metodologías de enseñanza; el desarrollo de los proyectos transversales; los procesos de investigación; el sistema de evaluación de los estudiantes; la organización y el clima del aula.

“Es en este nivel donde se concreta la gestión educativa en su conjunto, y está relacionada con las formas en que el docente realiza los procesos de enseñanza, cómo asume el currículo”. (Cruz Escalante, 2010, pág. 48). Es en este nivel donde se realiza la aplicación de la planificación didáctica, la evaluación de los aprendizajes de los estudiantes, teniendo en cuenta: los fines educativos, estilos de enseñanza, formas y ritmos de aprendizaje, selección de contenidos relevantes, la importancia del ambiente del salón de clases.

Se concluye que la gestión Pedagógica es la esencia del trabajo de una escuela, donde se concreta el trabajo docente en su conjunto en el aula de clase, involucra el liderazgo docente para generar un mayor compromiso de los aprendizajes de los estudiantes en el logro de los propósitos educativos, teniendo en cuenta el diseño, el desarrollo y la evaluación del currículo, los fines educativos, estilos de enseñanza, formas y ritmos de aprendizaje, selección de contenidos, la importancia del ambiente del salón de clases

#### **2.1.3.5. Gestión educativa estratégica**

La gestión educativa estratégica es una nueva forma de comprender, de organizar y conducir tanto el sistema educativo como la organización escolar pero esto es solo así si el cálculo estratégico situacional y transformacional se reconocen como uno de sus fundamentos. Y solo en medida que acompaña a la acción educativa.(Pozner de Weinberg, 2000, pág. 123). La gestión estratégica es un nuevo punto de vista en la manera de como se debe gestionar la educación en las instituciones educativas pero

esto ha de concretarse a partir de mejoramientos constantes de procesos y resultados por la aplicación de planeación y evaluaciones

Las principales características de la gestión educativa son:

- Centralidad en lo pedagógico. Consiste en la producción de aprendizajes para todos los estudiantes
- Reconfiguración. Supone la necesidad de que los miembros educativos posean los elementos indispensables para la comprensión de nuevos procesos.
- Trabajo en equipo. La colaboración de todos los que intervienen en la institución, con una visión compartida, que comprenda la planificación, la acción y la reflexión conjunta de lo que se quiere hacer y cómo hacer.
- Apertura al aprendizaje y a la innovación. Se basa en la capacidad de los docentes de encontrar e implementar nuevas ideas para el logro de sus objetivos educativos.
- Asesoramiento y orientación para la profesionalización. Consiste en que existan espacios de reflexión para la formación permanente.
- Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro. Sugiere plantear escenarios múltiples de formación ante situaciones diversas, a partir de esto una sinergia que promuevan una organización creativa y rica en propuestas, que estimule la participación, responsabilidad y compromiso.
- Intervención sistémica y estratégica. Supone visualizar la situación educativa, elaborar la estrategia y articular acciones para lograr los objetivos y las metas que se planteen; hacer de la planificación una herramienta de autorregulación y gobierno, para potenciar las capacidades de todos para una intervención con sentido.

Se concluye que la gestión educativa es un conjunto de procesos desde un punto de vista nuevo donde se integra los sistemas de educación y resalta la participación, el compromiso y responsabilidad que tiene cada uno de los actores en los diferentes niveles de concreción, esta gestión otorga a cada actor de la educación un papel importante, resaltando el cambio de mentalidad que debe poseer el docente, como un modo regular de pensar y hacer, para plantear acciones siempre en función de retos y perspectivas de largo alcance, ya que la educación debe responder a retos actuales, porque así lo exige la sociedad.

#### **2.1.3.6. Dimensiones de la gestión escolar**

“Las dimensiones de la gestión son el marco donde cobran vida, se relacionan y resignifican, tanto los aspectos señalados en los estándares de gestión para la Educación Básica, como los rasgos inherentes a los componentes del Modelo de Gestión Educativa Estratégica. (Cruz Escalante, 2010, pág. 90).

Se concluye que para deducir mejor y aproximarnos más a la realidad escolar y sus formas de gestión se la fragmenta en dimensiones que son herramientas para analizar observar, criticar e interpretar lo que pasa en el interior de de la organización escolar. Estas dimensiones son cuatro: la pedagógica curricular, organizativa, administrativa y comunitaria

##### **2.1.3.6.1. Dimensión pedagógica curricular**

Esta dimensión se refiere a los procesos de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla en el aula de clase, de las planificaciones diarias de los docentes, del uso de los recursos didácticos de las evaluaciones. Los docentes son los responsables de crear condiciones que favorezcan el aprendizaje de sus alumnos a partir de sus conocimientos previos, sus intereses y necesidades y como los directores dan seguimiento, acompañan y motivan a los docentes a dar mejor su clase.

Revisar y reflexionar acerca de los procesos de enseñanza puede llevar a reconocer el significado y practica que ejerce cada docente sobre las capacidades, estilos y ritmos que aprenden sus alumnos y demostrar la forma que se brindan a sus alumnos para transmitir sus conocimientos.

En las planificaciones didácticas, en los cuadernos de los alumnos y a través de la autoevaluación se puede apreciar la forma o estilo que enseña el docente. El profesor debe ser capaz de crear ambientes agradables para el aprendizaje y conocer el contexto social donde se desenvuelven además debe priorizar y seleccionar los contenidos curriculares relevantes para sus alumnos, debe tener conciencia de la diversidad permitiéndose implementar didácticas adecuadas para las aptitudes y ritmos de aprendizaje de los alumnos.

Para lograrlo tienen los docentes que planificar las actividades didácticas que va usar en la aula de clase para fortalecer su enseñanza deben planificar sus clases con actividades y recursos didácticos que motiven a un aprendizaje significativo del alumno y asimismo evaluar periódicamente a los estudiantes para ver el avance y el nivel de logro de competencias básicas estas van a dar pautas para una retroalimentación de los aprendizajes alcanzados y orientar para nuevas estrategias didácticas.

Se concluye que la dimensión pedagógica curricular son los procesos fundamentales del quehacer educativo en el aula de clase y sus actores en la enseñanza y aprendizaje donde se analiza el uso y el dominio por parte de los profesores y el acuerdo con los directores de cómo llevar la planificación del currículo nacional, de los programas, de los recursos didácticos, de los estilos de enseñanza, del tiempo, el uso del espacio físico de la clase, las relaciones con los alumnos, padres de familia y comunidad, de los criterios como va evaluar los aprendizajes y las estrategias didácticas que va usar donde se puede apreciar la participación, el compromiso y la responsabilidad del docente así como la innovación tecnológica en

la aula de clase y el acompañamiento y seguimiento de su director a su equipo de docentes

#### **2.1.3.6.2. Dimensión organizativa**

Esta dimensión considera la interrelación del colectivo docente y de éste con los padres de familia, en ella están presentes los valores y las actitudes que prevalecen en los actores escolares, en esta dimensión se considera también la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes (actos cívicos, seguridad e higiene, cooperativa o tienda escolar y guardias, entre otras), así como la operación del Consejo Técnico Escolar.

Las organizaciones que sustentan su proceder con normas implícitas, y explícitas como las que hay en el código de convivencia bien fundamentado además que aseguran que el centro de sus decisiones son los beneficiarios del servicio y que todos las precisiones tienen que ver con los aprendizajes de los alumnos dan como resultados un mejor logro en conocimientos, en desarrollo de habilidades y mejores actitudes de los alumnos que favorecen a la misión fundamental de la institución de dar una educación de calidad.

Las organizaciones que cumplen su misión y tienen clara su visión, se esfuerzan sistemáticamente a mejorar sus procesos y resultados con evaluaciones periódicas que demuestran sus avances y modifican sus procesos que no contribuyen con lo esperado y los usan como herramienta de mejora y sus indicadores como evidencias de logros dando una identidad a la comunidad escolar.

En conclusión se refiere a la organización y funcionamiento de la institución educativa, a la interrelación de los docentes con los padres de familia, y la asignación de responsabilidades de los diferentes actores de la institución la

formación de los comités de docentes Consejos Técnicos y su relación con el Comité Central de padres de familia, y por otra parte con la misión del plantel con la visión y las normas explícitas e implícitas como sus códigos de convivencia y ética que identifican a la comunidad escolar.

#### **2.1.3.6.3. Dimensión administrativa**

“Es como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos”.(Palladino, 1998, pág. 120). El análisis de esta dimensión permite el reconocimiento del tipo de actividades que desde la administración escolar favorecen o no los procesos de enseñanza y de aprendizaje con el propósito de que puedan modificarse para mejorar los rendimientos educativos de los alumnos, las prácticas docentes y de los directivos, así como del personal de apoyo y asistencia.

“Esta gestión da soporte al trabajo institucional. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos y los servicios, el manejo del talento humano, y el apoyo financiero y contable”.(Ministerio de Educación, 2008, págs. 110-120). Las acciones de la dimensión administrativa se refieren a la coordinación permanente de asignación de funciones y responsabilidades de los recursos humanos, el buen mantenimiento de los materiales muebles y equipos para el uso del proceso educativo, los controles financieros como los presupuestos roles de pago e inventarios, el uso del tiempo para laborar, además de garantizar acciones de seguridad e higiene y control de la información relativa a los estudiantes y a la escuela, el cumplimiento de la normatividad, así como la relación con la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa.

Se concluye que lo complejo de las tareas ayuda al desarrollo y funcionamiento regular del plantel basados en la coordinación, asignación de funciones y responsabilidades del recurso humano, el uso del tiempo en las jornadas laborales, de las actividades de las personas y la administración de los recursos materiales para su buen mantenimiento garantizando acciones de seguridad e higiene y control de toda la información que se requiere de los alumnos y de la escuela y las buenas relaciones con la supervisión escolar.

#### **2.1.3.6.4. Dimensión de la comunidad.**

“Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad; así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de riesgos”. (Ministerio de Educación, 2008, págs. 122-128). Esta dimensión involucra la participación de los padres de familia y de otros miembros de la comunidad donde se ubica la escuela, mediante su análisis identifica la forma en que los directivo y docentes, conocen, comprenden y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la forma en que se integran y participan en las actividades de la Institución, también se consideran las relaciones que se establecen con el entorno social e institucional.

Se concluye que la gestión de la comunidad hace referencia a como los directores y docentes se relacionan con la comunidad conocen y comprenden las necesidades que demandan la comunidad y la involucran en la participación de las actividades del plantel.

## **2.2. Liderazgo educacional**

El liderazgo es un tema fundamental para ser tratado, su definición ciertamente no es tarea fácil, existe muchos autores que hablan del tema, a continuación citaré algunos conceptos de liderazgo que lo definen:



### 2.2.1. Conceptos de liderazgo educacional

El liderazgo no implica que si tiene un cargo de jefe o autoridad tiene liderazgo con su grupo de trabajo. El liderazgo va mas allá de tener cierto grado de autoridad es mas la capacidad de influir a otros por medio del ejemplo, la motivación o la inspiración en sus cualidades personales para que lo sigan su grupo de trabajo y juntos alcanzar sus metas.

“El liderazgo educativo se dirige a interesarse por los estudiantes, a interesarse por el desarrollo profesional de los profesores, a valorar más la educación, a interesarse más por la instrucción y el currículo. Se contrapone al hecho de dedicarse exclusivamente de tareas administrativas”(Gorrochotegui, 1997, pág. 27). El liderazgo educativo va enfocado en los actores de la educación, en buscar el progreso, a interesarse más por la formación de la enseñanza y aprendizaje de las competencias que se deben alcanzar en la planificación y no solo de realizar trabajos administrativos.

“El líder educacional de cualquier nivel, requiere una preparación básica sobre administración educativa, para además ha de ejercer autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y servicio así como los estudiantes y padres de familia”(Herrera, 2000, pág. 240). Es la persona que tiene autoridad y está preparada en administración educativa y con estos conocimientos genera confianza para ejercer influencia relativamente alta a todos los actores educativos docentes alumnos y padres de familia.

“El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. En ese sentido el líder educacional es esencialmente, un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo”. (Bennis, 1985, págs. 45-46). El liderazgo educacional tiene como fundamento psicológico las actitudes y comportamientos de

las personas con un conocimiento profundo de sus tareas como docente, promoviendo con sus esfuerzos los objetivos y metas propuestas, de él y de todos sus seguidores.

Desde mi opinión el liderazgo educacional, es la capacidad de influir sobre los estudiantes docentes y comunidad educativa en su proceder en determinada dirección en forma voluntaria, participativa y colaborativa que busca la transformación de la institución hacia la excelencia por medio del mejoramiento continuo, la motivación, del desarrollo personal y la comunicación, orientado a la coordinación de los esfuerzos de todos los miembros del centro educativo para lograr una educación de calidad al servicio de los estudiantes y la comunidad en general.

### **2.2.2. Tipos de Liderazgos**

Una de las teorías más importantes y aceptada es la denominada Grid administrativo o tablero administrativo, este tablero administrativo tiene ochenta y un tipos de liderazgo, pero existen cinco de cuyas combinaciones se originan los demás estos son: “Liderazgo paternalista, burócrata, demócrata, autócrata y transformador”.(Blake & Mounton, 1973, pág. 20).

Munch menciona el liderazgo situacional. El ILCE transcribe los estilos formulados por Rensis Likert, que permitió diseñar procesos básicos de dirección: autoritario, benevolente, consultivo, participativo. Koontz y Weihrich mencionan los estilos: Autocrático, democrático y de rienda sueltas. Davis y Newstrom considera al hablar de estilos de liderazgo se deben tomar en cuenta tres aspectos La motivación, el uso de poder las orientaciones hacia las tareas y las personas. Las clasificaciones según diferentes autores son variadas pero en algunos casos se repiten los estilos de liderazgo.

A continuación analicé algunos estilos y tipos de cada liderazgo que más sobresalen. Según la relación que exista entre el líder y sus seguidores y según el tipo de influencias sobre sus subordinados.

### **2.2.3. Características de cada tipo de liderazgo**

#### **Según la relación entre el líder y sus seguidores.**

##### **2.2.3.1. Liderazgo paternalista**

“Subordina la tarea a las necesidades de las personas y busca una relación satisfactoria con los miembros del grupo que conduzca a un clima organizacional agradable y a un ritmo de trabajo sin sobresaltos. Es cómodo y agradable”(Blake & Mounon, 1973, pág. 35). El liderazgo paternalista tiene confianza en sus seguidores los cuales los premia si hacen cosas correctas o los sancionan si no cumplen con su labor, lo que quiere lograr es que sus empleados trabajen bien en un ambiente agradable sin estrés que trabajen de manera tranquila.

“Utiliza su poder en muy poca medida concediendo a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones. Estos líderes dependen en gran medida de sus subordinados para fijar sus propias metas, consideran que su papel es auxiliar a sus seguidores, proporcionándoles información y actuando como contacto con el Medio Ambiente externo del grupo”.(Pérez Bengochea, 2008). El líder asume una posición de padre que guía y orienta a sus seguidores concediendo una participación muy importante a los seguidores dando premios, incentivos por su buena participación entregándole información que los ayudan a fijar sus propias metas.

Se concluye que el líder paternalista tiene una confianza condescendiente con sus subordinados, a modo de padre que tutela a los, miembros de su unidad familiar. Asume la mayor parte de decisiones para con los que dirige y les deja tomar algunas decisiones a los subordinados. Se preocupa por la gente para tener un clima y ambiente agradable de trabajo, se acostumbra a motivar dando incentivos, premios para lograr las metas y sanciones a los que no cumplen con los objetivos propuestas, suele dar insatisfacción por parte de los subordinados si no se cumplen con lo que se promete y se acostumbran los subordinados en dar algo para recibir algo a cambio. Los subordinados no se siente realmente responsable de los logros de los objetivos. Hay aceptación abierta de las metas pero también hay resistencia oculta en los empleados.

### **2.2.3.2. Liderazgo Burócrata**

“Ni es líder ni es nada, es una especie de manera de no actuación. Su estrategia es distante, neutra y legalista, se conforma con la supervivencia del grupo”(Blake & Mounton, 1973, pág. 40). Este líder adopta un papel pasivo, deja en poder a manos de los subordinados en ningún momento evalúa el desempeño que realiza cada miembro del grupo se conforma con que se siga trabajando sin hacer un esfuerzo extra no dan más de lo mínimo necesario. El líder burócrata da rienda suelta a sus subordinados y no les preocupa que va a pasar en el futuro.

Se concluye que el liderazgo burócrata no es dominante, no tiene interés ni en las personas con la que trabaja ni en los resultados de la producción, deja hacer y pasar muchas actitudes negativas de los trabajadores no le importa el trabajo solo quiere cumplir su trabajo lo más rápidamente y con el menor esfuerzo posible este liderazgo obtiene los peores resultados de todos por la indiferencia y poca productividad de sus subalternos al trabajo

### **2.2.3.3. Liderazgo democrático**

Consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación de ellos”.(Pérez Bengochea, 2008, pág. 2). El líder democrático escucha a los subordinados de manera respetuosa agradeciendo por sus opiniones y toma las decisiones después de la discusión del todo el grupo, el líder ofrece varias opciones entre las cuales los subordinados tienen que escoger alguna opción.

“Parte del supuesto de que el éxito del trabajo depende de la implicación, el compromiso y el desarrollo de la responsabilidad de las personas. La interdependencia a través de la participación en un objetivo común conduce a relaciones de confianza y respeto”.(Blake & Mounton, 1973, pág. 45). El líder democrático prioriza la participación de la comunidad educativa, permite que el grupo decida por la política a seguir y sobre la toma de decisiones necesarias, desarrolla la responsabilidad y el compromiso de los subordinados muestra interés por los demás, promover la participación de todos.

Este liderazgo negocia todas sus decisiones con sus empleados poniéndose de acuerdo con todos para hacer conciliador y justo con todos promoviendo la productividad y satisfacción en un nivel medio. Potencia las discusiones por medio de la participación, responsabilidad y compromiso de salir adelante. El líder busca ser uno más del grupo las decisiones se toman entre los trabajadores pero con la supervisión, orientación y consentimiento del líder.

### **2.2.3.4. Liderazgo autocrático**

“Es aquel estilo que consigue la eficacia manejando y manipulando adecuadamente las condiciones de trabajo con una intervención mínima del factor humano”.(Blake & Mounton, 1973, pág. 50). El liderazgo autocrático es aquel que busca lograr la mayor eficiencia en los resultados y no le importa el factor humano mandando a su personal que se esfuerce al máximo con el fin de lograr la mayor eficacia en su

trabajo siente que él es único y competente y que sus subordinados son incapaces de guiarse por sí mismo.

“Aquél que ordena y espera cumplimiento, dogmático e impositivo y que dirige a través de su poder para retirar u otorgar recompensas y castigos”.(Pérez Bengochea, 2008). El líder autocrático ordena a los demás de una manera que los demás tienen que obedecer sin objetar y si no lo hacen bien les da un castigo y si la hace bien les da una recompensa

Se concluye que el liderazgo autocrático asume toma las decisiones acerca del trabajo y centraliza la autoridad de la organización del grupo, sin tener que justificarlas en ningún momento. Busca la máxima eficiencia con una intervención mínima de los miembros de su grupo. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional y espera que todos cumplan sus órdenes.

### **Según el tipo de de influencia sobre sus subordinados.**

#### **2.2.3.5. Liderazgo transaccional**

En el liderazgo transaccional los seguidores reconocen al líder con autoridad y como líder a la vez, enfoca su atención a las transacciones interpersonales que se producen entre el líder y sus subordinados motiva a sus empleados dando premios bonos reconocimientos remuneraciones y aplica medidas correctivas sancionando, multando y despidiendo a los subordinados que no cumplen con sus objetivos establecidos. “El líder transaccional en la mayoría de casos simplemente cambia la seguridad y el ambiente de trabajo agradable y esto satisface en gran medida a los maestros y alumnos” (Burns, 1987, pág. 181)

Para concluir los líderes transaccionales son reconocidos por tener autoridad sus subordinados lo siguen porque esperan que les de algo a cambio como si fuera una

transacción comercial dan su apoyo si se les da una recompensa monetaria o de reconocimiento público, desarrolla un patrón de comportamientos que mantienen una interacción de calidad con sus seguidores, este liderazgo considera motivar a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño.

#### **2.2.3.6. Liderazgo transformacional o carismático.**

“El líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización en orden a cambiarla”. (Leithwood, 2003, págs. 31-60). Este líder tiene la capacidad de dar una visión a todos sus miembros hacia donde deben ir los cambia íntegramente su manera de pensar, comportarse, de actuar influye directamente en toda la cultura de la organización con el fin de transformarla íntegramente.

Este tipo de liderazgo se dirige a los colaboradores que tengan el mejor efecto posible en la organización mejorando sus actitudes y creencias con motivaciones que impulsa a los colaboradores a tener un compromiso en cambiar y mejorar para el éxito de todos los miembros de la organización. “Se distingue por un alto grado de interés por los resultados, unido a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos los miembros de la institución educativa”.(Munch, 2010, pág. 153).

El liderazgo transformacional “debe estar sustentado sobre sólidos fundamentos éticos”, lo que lo distingue, incluye los aspectos científicos- técnicos y psico-afectivos propios del buen líder y los aspectos éticos del líder bueno(Guillen Parra, 2006, págs. 177 - 178). El director tiene que tener conocimientos generales, científicos, psicológicos, principios, valores éticos y morales para que pueda

desarrollar objetivos comunes y compartidos con sus colaboradores de una forma que se encuentre próximo a cada uno de sus colaboradores logrando un compromiso de todos.

Se concluye que lo más importante papel que desempeña el líder transformador en sus seguidores es modificar la escala de valores, promoviendo una visión que dé sentido significado a los propósitos y misión de las actuaciones organizativas desde el ámbito educativo, Transformando a los colaboradores, convenciéndolos a comprometerse por encima de sus propias necesidades e intereses inmediatos, por los intereses de todo el grupo. Buscando el crecimiento individual -tanto personal como profesional- y el mejoramiento de la organización donde labora.

### **2.2.3.7. Liderazgo situacional**

El liderazgo situacional se fundamenta en una interacción entre la cantidad de dirección que un líder proporciona y la cantidad de apoyo emocional que el líder debe brindar a sus colaboradores para lograr las metas de las instituciones teniendo en cuenta el nivel de disposición hacia la tarea que el colaborador presenta en una tarea específica en las características específicas de cada directivo, colaboradores, tipos de funciones y atribuciones, normas políticas estrategias de la instituciones la cultura de la organización, la madurez psicológica del personal y las expectativas de los directivos y colaboradores y todo el entorno de trabajo que influye en la organización “depende de una gran variedad de factores tales como el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder”. (Munch, 2010, pág. 154).

El liderazgo situacional ha demostrado ser uno de los más flexibles y adaptables de los últimos años ya que permite adecuarlo tanto a situaciones simples como complejas y se adecua a todos los niveles de desarrollo de cualquier seguidor, este modelo se adapta a los colaboradores en cada situación, es decir, ejerce un liderazgo adecuado a las necesidades del equipo.



La teoría situacional propuesta por Paul Hersey y Kenneth H Blanchard, definen “La madurez emocional como el deseo del logro, la disposición aceptar responsabilidades las habilidad y experiencia relacionada a la tarea dando como resultado cuatro estilos de liderazgo que se acomodan a la medida de cada colaborador.(Hersey & Blanchard, 1999), el líder se basa en mantener el equilibrio entre dos comportamientos el de apoyo y el de directivo puede ser uno mayor que el otro originando cuatro estilos: Control, delegación, supervisión y asesoramiento

#### **2.2.3.7.1. Estilo de control**

Se caracteriza por un alto nivel de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo; es el líder que controla toma las decisiones determina las metas y trabajos posibles y es realistas, ya que los miembros del grupo tienen un gran motivación pero su competencia es bajo y no tienen suficientes conocimientos y experiencia

#### **2.2.3.7.2. Estilo de supervisión**

Caracterizado por altos niveles de comportamiento directivo y de apoyo y reconoce los avances y mejoras en el rendimiento, aquí el líder supervisa, incrementa su ayuda a los miembros del equipo para que desarrollen los conocimientos y habilidades relacionadas con sus funciones, redefine las metas, se mantiene receptivo para reconocer las dificultades y anima a establecer relaciones de participación y cohesión. Los miembros del grupo tienen niveles bajos de competencia y su motivación varía como consecuencia de las dificultades, por todo ello es fundamental el apoyo del líder.

#### **2.2.3.7.3. Estilo de asesoramiento**

Mantiene un nivel alto de comportamiento de apoyo y bajo en comportamiento directivo, las decisiones las toma conjuntamente con los colaboradores, refuerza y apoya. El líder asesora aquí concede mayor importancia a los esfuerzos y rendimiento de los miembros del grupo, produce un ascenso en sus niveles de competencia, el líder va cediendo el control sobre las decisiones y fomenta la participación y la responsabilidad entre los miembros, éstos han conseguido una mayor adaptación a las situaciones y una adecuada integración.

#### **2.2.3.7.4. Estilo de delegación**

Bajos niveles en ambos comportamientos debido a que delega la toma de decisiones en sus colaboradores. El líder delega, estimula y apoya el funcionamiento autónomo del grupo, los miembros logran incrementar sus niveles de rendimiento como consecuencia del dominio de las habilidades y conocimientos necesarios para su trabajo, la experiencia y confianza eleva sus sentimientos de competencia y orgullo de pertenencia al grupo.

En conclusión el liderazgo situacional se basa en la interacción de la cantidad de dirección y la cantidad de apoyo que brinda a sus colaboradores pero eso depende del nivel de madurez profesional de sus colaboradores y el deseo de realizar bien sus tareas. Este liderazgo depende mucho del personal y de su nivel de conocimiento, de habilidades y su experiencia en realizar bien sus tareas y de ahí parte una mayor o menor influencia de la dirección y su estilo de dirección que va de un estilo de control, supervisión, asesoramiento y delegación.

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

#### **2.3.1. Directivo**

“Los directivos luchan porque sus empleados hagan lo que hicieron ayer, sólo que un poco más rápido y más barato. Los directivos quieren autoridad”.(Godin, 2008, pág. 70)

EL directivo es quien realiza las tareas por medio de otras personas. Se puede planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo para cada día hacerlo más eficiente y eficaz para el propósito de la institución.

Se concluye el directivo es la autoridad de una organización que tiene el poder de hacer trabajar a sus colaboradores que realicen las tareas y funciones que se les ordena para alcanzar las metas de la organización mandando a que realicen su trabajo de manera eficiente y eficaz para lograr sus metas.

### **2.3.2. Líder**

“Los líderes, por otra parte, saben a dónde quieren ir, pero entienden que no pueden llegar sin su tribu, sin dar a aquellos a quienes dirigen las herramientas para hacer que las cosas sucedan”. (Godin, 2008, pág. 54). Los líderes tienen claro donde es el lugar a donde quieren llegar dirigiendo a todos sus colaboradores con los recursos necesarios para que esto suceda.

“El líder es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente persuasivo, emprendedor y poder de convencimiento”(Etling, 2006, pág. 124). El líder tiene ciertas características que lo hacen influyente y persuasivo con sus seguidores como son ser inteligente, admirado, emprendedor, proactivo, trabajador, persuasivo y tener un poder de convencimiento con las personas.

El líder es una persona admirada por los demás por ser muy inteligente, eficiente y eficaz al momento que cumple con sus tareas y funciones. Influyente con todos sus seguidores motivándolos, asesorándolos, convenciéndolos que lo que hacen es lo correcto para la misión y visión que beneficia a todo el grupo.

“El líder es una persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”.(Prieto, 1978, pág. 45).

Se concluye que un líder es la persona más reconocida, admirada, eficiente, e influyentes con sus colaboradores en realizar todas las acciones para cumplir con los propósitos de todos sus seguidores. Tiene claro dónde quiere ir y dirige a todos sus seguidores a una meta común, está convencido de que trabajando en colaboración con otros, se puede “marcar la diferencia”.

El líder se caracteriza por tener gran capacidad para comunicarse, claridad en sus metas y objetivos sabe lo que quiere y a donde llegar, planea todo lo que necesita hacer, tiene simpatía, inteligencia, persuasión, es motivador, trabajador eficiente en el momento de realizar sus tareas su forma de ser atrae a sus seguidores, posee un carisma que influye y convence.

El verdadero líder va más allá de la visión para crear una nueva realidad, que ha inspirado en los demás, el líder se transforma para alcanzar todo su potencial y convence a sus semejantes de que deben hacer sus tareas de la mejor manera. El líder está comprometido cree que las acciones combinadas de todo el equipo conducirán al cumplimiento de la misión.

### 2.3.2.1. Características del líder

1. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
2. Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo de nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
3. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
4. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas un líder crece y hace crecer a su gente para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales siempre enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
5. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

6. Es Innovador siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.
7. Un líder es responsable sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
8. Un líder esta informado se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

“La diferencia entre el directivo y el líder reside en la psiquis y su concepción del orden y el desorden. Los directivos buscan ante todo el orden mental sin ahondar en el problema. Los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos”.(Janes, 1986).

Los directivos tienen un poder que se los ha otorgado y con esa autoridad ordenan mandan que se cumpla con sus ordenes en cambio los lideres son personas reconocidas y se ganan su poder por el convencimiento que tienen con sus colaboradores influyen en ellos, los comprometen para que sigan sus disposiciones por un convencimiento en que lo que están haciendo está bien y es lo correcto para el propósito de una causa común.

#### **Cuadro N 1 las diferencias entre directivo y líder**

Directivo	Líder
-----------	-------

➤ Administra	➤ Innova
➤ Copia	➤ Es original
➤ Se mantiene	➤ Se desarrolla
➤ Se centra en los sistemas	➤ Se centra en las personas
➤ Se basa en el control	➤ Se basa en la confianza
➤ Tiene una visión corto alcance	➤ Tiene una visión a largo alcance
➤ Se relaciona a la realidad de la organización.	➤ Se relaciona a la autoridad informal.
➤ La autoridad un privilegio de mando.	➤ La autoridad un privilegio de servicio.
➤ Asigna tareas	➤ Da el ejemplo
➤ Sabe cómo hacer las cosas	➤ Enseña cómo hacer las cosas.
➤ Pregunta cómo cuando y a donde	➤ Pregunta qué y por qué
➤ Tiene su ojo siempre en la línea inferior	➤ Tiene sus ojos en el horizonte
➤ Acepta el status quo	➤ Cree en los desafíos
➤ Hace las cosas bien	➤ Hace lo correcto
➤ Es un oficio	➤ Es un arte
➤ Manda	➤ Convence

Fuente: Del libro On becoming on Lead de Warren Bennis.

Elaboración Guido Portes Flores

## 2.4. Los valores y la educación

Existen algunas definiciones por varios autores de valores “Los valores se dan por y para las personas dentro de un contexto histórico y social en particular, el valor se materializa dependiendo de las necesidades concretas de los individuos, pero siempre considerando el establecimiento de principios o normas, mediante las cuales se pretende delinear el comportamiento de los individuos”.(Lopez de Llargo,

2001, pág. 124). Los valores son hechos por las personas y para ellos nos dan pautas claras de principios morales, éticos, cristianos y normas de comportamiento para que podamos vivir una vida plena y feliz con los demás y con nosotros mismos.

“Los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores. Los valores se descubren, se perciben, se apetecen, en la medida en la que el sujeto los reconoce, los acepta, se deja atraer y se compromete vitalmente con ellos”(Chavarria Olarte, 2007, págs. 66,67).

Las personas desarrollan virtudes desde pequeños y estas virtudes practicándolas y aplicándolas en ciertos contextos sociales se convierten en valores y a medida que se crean más virtudes se originan más valores reconociendo que estos son necesarios tenerlos y desarrollarlos para la vida.

Los valores son abstractos no se los puede tocar pero se sienten junto con el objeto concreto que lo tiene, cuando una persona realiza algo con un objeto concreto denota un sentimiento positivo, afectivo que se aprecia y se descubre en las personas como virtudes. “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. Ante son meras posibilidades”.(Figueroa, 1984, pág. 186).

Se concluye que los valores son hechos para y por las personas es por lo tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones, es algo más complejo entre lo concreto y los comportamientos de las conductas de las personas. Que se originan en el desarrollo de virtudes humanas y un conjunto de virtudes sustentan los valores, que debemos cultivarlos y desarrollarlos para delinear el comportamiento de las personas para que tengan una vida plena de felicidad.



### **2.4.1. Educación en valores**

“La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación”.(Ministerio de Educación del Ecuador, 2011, pág. 9). Educar en valores es fundamental para poder vivir y convivir con nuestra sociedad es promoverlos, practicarlos en una sociedad de respeto, libertad, tolerancia, democracia y justicia social. Donde los valores en educación indicaran cual es la manera correcta de actuar y comportarse con las demás personas.

La educación en valores es sencillamente educar ética y moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres. Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en nuestro centro educativo se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en la constitución como base para cualquier tipo de educación en valores. Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstos se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y nos permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos.

En conclusión la educación en valores se efectúa cuando los valores se practican, esta práctica de valores se debe dar como un proceso constante en el que se deben cambiar comportamientos de conductas y rectificar malos hábitos y costumbres para que estas se conviertan en virtudes que nos oriente a enfrentarnos a un conflicto y resolverlos, para darle una dirección de avance y desarrollo de las capacidades para sentir, pensar y actuar de manera correcta. La institución educativa debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar la vida de las personas con valores que busquen integrarse en la comunidad y que vaya más allá en busca de la autonomía y desarrollo personal.

### 3. METODOLOGÍA

La Institución educativa en donde desarrolló la investigación fue en El Centro Educativo Bellavista de la ciudad de Guayaquil fundada hace 17 años por la Sra. Jenny Flores Gil. El Centro Educativo Bellavista se encuentra ubicado en la Avda. Principal de Bellavista y la calle "C" en la ciudadela Bellavista manzana 76 solar 1-2 en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil es una institución que cuenta como fuente de de financiamiento particular, existe una coeducación, es laica no imparte ninguna creencia ni religión y su jornada es matutina. El centro educativo consta de 6 directivos, 300 alumnos y 25 docentes. La muestra seleccionada fue de 6 directivos, 20 docentes y 20 estudiantes y 15 padres de familia.

#### 3.1. Participantes

##### Personal docente

**TABLA 1**

**PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADO POR EDADES**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>EDAD (AÑOS CUMPLIDOS)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Personal docente y de servicio	25 a 30	9	45 %
	31 a 35	3	15 %
	36 a 40	4	20 %
	41 a 45	2	10 %
	46 a 50	1	5 %
	51 a 55	0	0%
	56 y más años	1	5 %
<b>TOTAL</b>		20	100%

Fuente: Centro Educativo Bellavista

Elaboración: Guido Portés Flores

Los resultados en la tabla 1 demuestran que el 45% de los docentes encuestados pertenece al grupo de jóvenes.

Los datos que recogen la muestra por edades confirma que el colegio Centro Educativo Bellavista es una institución que promociona y apoya la inserción de los jóvenes al mercado laboral, se aprecia que el colegio prefiere contratar gente joven y los docentes con más años y con mucha experiencia son pocas veces contratadas.

**TABLA. 2**  
**PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADOS POR SEXO**

<b>CATEGORIA</b>	<b>SEXO</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Personal docente y servicio	Femenino	13	65.00%
	Masculino	7	35.00%
<b>TOTAL</b>		20	100%

Fuente: Centro: Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

Como se puede observar en la tabla dos el 65% de los docentes son de sexo femenino. Reflejan claramente que la mayoría de docentes son de este sexo.

Esta tendencia se enmarca a la realidad del Ecuador que establece que las dos terceras partes del total de docentes nacionales son mujeres (datos extraídos del informe de la 47ª Reunión de la Conferencia Internacional de Educación, CIE). En el censo poblacional del 2011 se obtuvo claramente que en Ecuador existe más mujeres con el 50,4% del total de la población contra los 49,6% de hombres.

**TABLA 3**  
**DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULO ACADÉMICO**

CATEGORIA	TÍTULO ACADÉMICO	f.	%
	Maestría en Educación	2	10
Personal docente y de servicio	Psicopedagoga	1	5%
	Licenciatura en Ciencias de la Educación	5	25%
	Profesoras de Educación Primaria	1	5%
	Profesoras de Segunda Enseñanza	4	20%
	Tecnólogo en Computación	1	5%
	Bachilleres	6	30%
<b>TOTAL</b>		20	100%

Fuente: Centro: Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

Según los resultados de la tabla tres se puede observar lo más relevante que se aprecia es que existe un 30% de docentes que tienen título de bachiller que no se han graduado con un título de docente aunque la mayoría de los docentes está estudiando actualmente en los últimos años de la Universidad para conseguir su título.

Esta es una debilidad en la Institución de tener profesores sin título de docente porque la falta de preparación académica incide en los resultados de enseñanza aprendizaje de los alumnos de la institución esta debilidad se debe porque hay una rotación alta de docentes que se van de la institución y los nuevos docentes en el mercado no que hay por lo general no tienen título y por la escases de profesores se contrata a personas que están estudiando para profesor pero que todavía no se gradúan.

### **Población estudiantil**

TABLA 4

## POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL DE LA INSTITUCIÓN CLASIFICADA POR SEXO

CATEGORIA	SEXO	f	%
Estudiantes	Femenino	9	45.00%
	Masculino	11	65.00%
TOTAL		20	100%

Fuente: .Centro Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

Como se puede observar en la en la tabla cuatro de la muestra tomada a los estudiantes existe una mayoría de estudiantes del sexo masculino con el 65% y de 45% de de sexo femenino aunque en un porcentaje mayor el de los hombre no es muy grande comparado con las mujeres. Esto demuestra claramente que en el “Centro Educativo Bellavista” existe una coeducación como lo pide la ley Orgánica de Educación Intercultural en el Titulo 1 de los Principios Generales Capitulo único del ámbito de principios y fines art. 2 literal I que expresa la igualdad de género que “La educación debe garantizar la igualdad de condiciones oportunidades y trato entre hombre y mujeres” la Institución está claramente definida con una paridad entre los estudiantes y las estudiantes cumpliendo con la ley.

TABLA 5  
POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR AÑO DE BACHILLERATO

CATEGORIAS	CURSOS	POBLACION	MUESTRA
Estudiantes	Primer curso general común Ciencias	14	0

	Primer curso general común técnico	7	0
	Segundo curso Técnico Aplicaciones informáticas	5	0
	Segundo Curso Técnico Contabilidad	8	0
	Segundo Curso en Ciencias	16	0
	Tercer Curso Ciencias en Química Biológicas	15	11
	Tercer Curso Técnicos en Comercio y administración	8	6
	Tercer curso Técnicos en Aplicaciones informáticas	5	3
<b>TOTAL</b>		<b>78</b>	<b>20</b>

Fuente: Centro Educativo Bellavista

Elaboración: Guido Portés Flores

Como se puede observar en la tabla 5 la población total de estudiantes es de setenta y cuatro alumnos en los tres cursos de bachillerato una cantidad pequeña comparada con escuelas públicas. La muestra tomada para la encuesta es de 20 estudiantes en su mayoría de alumnos de tercer curso de bachillerato de ciencias especialización Química Biológicas una muestra considerable tomando la comparación con la cantidad total de alumnos en el bachillerato. La gran cantidad de estudiantes en esta especialización demuestra que en el Centro Educativo Bellavista cada vez hay más interés en los bachilleratos de ciencia y menos en los bachilleratos técnicos. La mayoría de los alumnos bachilleres en Técnico han contado que van a seguir en las Universidades en carreras administrativas en cambio los estudiantes de la especialización de ciencias en carreras médicas como odontólogos, veterinarios y médicos cirujanos. etc.

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

Par la obtención de la información se aplicaron materiales como cuestionarios para realizar las encuestas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia cámara fotográfica, grabadora de voz para grabar la entrevista realizada a los directivos, una filmadora para captar el ambiente de los alumnos en aulas, en patios

del colegio, apuntes de datos importantes de las observaciones realizadas, previo a la aplicación de los instrumentos se solicitó la autorización a la Directora General del Plantel por medio de una acta de compromiso para poder realizar la investigación en el centro educativo y realizar las entrevistas a los directivos y las encuestas a directivos, docentes estudiantes y padres de familia .

El objetivo de usar la encuesta es elaborar un cuestionario en un formato predeterminado al cual se aplica uno a uno para conocer la opinión sobre cierta situación del encuestado en si es un instrumento de medición más eficiente para coleccionar los datos.

La encuesta fue aplicada a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia para los directivos se les aplicó un cuestionario que contó con 14 ítems Los ítems se centraron en conocer cuál es su gestión directiva.

Para los docentes se aplicó un cuestionario que conto con 16 ítems que se relacionan en la labor de su gestión pedagógica de liderazgo en la innovación, la manera de gestionar con los docentes, directivos y estudiantes. Para los estudiantes se aplicó una encuesta de 16 ítems para conocer como es su relación con los docentes y directivos del plantel.

La encuesta que se aplicó a los padres es su relación con la institución y como ellos se sienten complacidos de la manera como el liderazgo de las autoridades lleva adelante la institución.

Se aplicó una entrevista estructurada a los directivos para interactuar con ellos se le formuló ocho preguntas para conocer de una manera más profunda la realidad del centro educativo.



La documentación que se observó fueron los instrumentos de gestión el organigrama, código de convivencia, plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional (PEI) y reglamento interno.

### **3.3. Método y procedimiento**

La presente investigación, “Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio “Centro Educativo Bellavista” es una investigación de tipo descriptivo que utilice el método de análisis, que logra caracterizar un objeto de estudio para una situación concreta como es la gestión, el liderazgo y valores en el centro educativo señalando sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar y agrupar o sistematizar los focos involucrados en el trabajo indagatorio de la gestión en el liderazgo.

Se desarrolló en el Centro Educativo Bellavista se aplicó algunos instrumentos de recolección de información como encuestas a estudiantes, docentes, padres de familia y directivos también se realizaron entrevista a la Directora General del Colegio y se realizó observaciones al trabajo de los docentes y al clima laboral en el centro educativo. Los pasos que se desarrollaron fueron los siguientes:

- Diseño y depuración del método.
- Elaboración y validación del instrumento de recolección de datos.
- Visita al Centro Educativo Bellavista.
- Dialogo con los docentes, estudiantes y directivos.
- Aplicación de las encuestas y las entrevistas.
- Organización y clasificación de los datos obtenidos.

- Tabulación de datos y registró en tablas estadísticas.
- Aplicación de métodos y técnicas estadísticas.
- Analices de los resultados estadísticos.
- Conclusiones y recomendaciones.

El proceso investigativo se lo verificó por medio de un cronograma de trabajo revisando el cumplimiento de las actividades que tenía que realizar en las fechas señaladas.

Los datos se analizaron por medio de los métodos de investigación: El método descriptivo, analítico y sintético, inductivo deductivo, estadístico, hermenéutico, la lectura, los mapas conceptuales, los cuestionarios, las encuestas, la observación, la entrevista, que permiten explicar y analizar el objeto de la investigación.

### **3.3.1. El método descriptivo**

Para describir las observaciones de los instrumentos curriculares como el organigrama, código de convivencia, plan estratégico, plan operativo anual (POA), proyecto educativo institucional (PEI) y reglamento interno que me sirvieron para mi hoja de observación.

### **3.3.2. El método analítico**

Para analizar todas las partes y reestructurar todos los objetos de investigación dándole un análisis de la problemática de la gestión liderazgo y valores administrativos del centro educativo en estudio.

### **3.3.3. El método sintético**

Para ir del todo a las partes asociando juicios valores, conceptos que incrementen mi conocimiento del objeto de la investigación

### **3.3.4. El método inductivo y deductivo**

Con el fin de configurar el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, y de los hechos generales a lo particularizaciones. Ambos métodos ayudaron a generalizar de forma lógica los datos empíricos que se obtuvieron en el proceso de investigación.

### **3.3.5. El método Estadístico**

Hizo factible la organización de la información recolectada para hacer las tablas estadísticas y con esto la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitando los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y finalmente con estos comprobar la verificación de las hipótesis planteadas en la investigación.

### **3.3.6. El método hermenéutico**

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

Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos de investigación.

### **3.3.7. La lectura**

Como medio importante que permitió conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre Gestión, Liderazgo y Valores.

### **3.3.8. La encuesta**

Como técnica que permitió la obtención de datos de los participantes y de información de campo que permitió medir las variables por medio de un cuestionario de preguntas cerradas en la que se apoya en un cuestionario, para su posterior tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

### **3.3.9. El cuestionario**

Para recoger información de campo sirvió para obtener información de las variables y de esta manera construir un diagnóstico de la institución.

### **3.3.10. Los mapas conceptuales y organizadores gráficos**

Como medios para facilitar los procesos de comprensión y síntesis de los apoyos teórico-conceptuales.

### **3.3.11. La observación**

Como técnica científica que permitió la observación de los instrumentos de gestión del Centro Educativo para determinar su naturaleza y funcionamiento

### **3.3.12. La entrevista**

Como técnica me sirvió para completar y discriminar los hallazgos del cuestionario, sirviendo así, como aporte para fundamentar mi informe de tesis y para desarrollar mi propuesta de para la gestión, liderazgo y valores.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

A través del proceso investigativo desarrollado en el Colegio Centro Educativo Bellavista se logró poder recolectar la información necesaria para presentar el siguiente diagnóstico que es una descripción fundamentada de la gestión educativa de la institución, conocida mediante: la observación de los documentos de gestión, el conocimiento de la estructura organizativa, el análisis FODA y los resultados de encuestas y entrevistas.

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

Una vez aprobado por la Directora del Plantel para la realización del trabajo de investigación se procedió a realizar la observación de los instrumentos de planificación y gestión que se lo realizó en tres momentos, se constato el hecho de que en el colegio Centro Educativo Bellavista no tiene algunos instrumentos y que están elaborando recién otros instrumentos de gestión educativa.

##### **4.1.1.1. El manual de organización**

“El Manual de Organización es un documento de control administrativo que tiene como propósito, orientar al personal en la ejecución de las labores asignadas a cada órgano administrativo”.(Gutierrez, 2006). El Centro Educativo Bellavista no tiene un manual de organización de la institución la falta de este le crea una debilidad en una mejor gestión administrativa y de liderazgo educacional a los directivos. Lo que existe es un manual de procedimientos y funciones de los empleados que se lo creo

como un descriptor exigido por la educación de bachillerato técnico y este es con el que se guía al personal docente y administrativo.

Como resultado de no tener este instrumento de planificación y la sola la creación de un manual de funciones y procedimiento crea algunas debilidades como la falta de organización y debilidad en su gestión liderazgo y valores relativa a las funciones de los departamentos administrativos y académicos entre las autoridades y especialmente con los nuevos docentes que se incorporen al trabajo desconocerán las funciones de los otros departamentos y compañeros de trabajo causando como efecto una falta de gestión efectiva entre los docentes y los directivos.

#### **4.1.1.2. El código de ética**

Un código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio “Un Código de ética es un declaración formal de los valores de un organización respecto de cuestiones y éticas sociales”. (Schermerhorm, 2005, pág. 132)

La institución no cuenta con un código de ética esto es una debilidad de la institución porque se gobierna a sí mismo sin un código. Como consecuencia la Institución no mantiene una línea de comportamiento uniforme para todos los que laboran en la Institución al no incluir las normas, políticas e instrucciones escritas.

Los directivos reducen su gestión administrativa y de liderazgo en valores educativos demostrando hacia afuera que los miembros de la organización no están formalizados y que no tienen una gestión de talento humano adecuada para la institución.

Los directivos expresaron en su entrevista que van a elaborar un código de ética para todos los trabajadores de la institución que se comprometen a tenerlo en este año para seguir las normas éticas básicas al realizar su trabajo. Los docentes quieren que se elabore el código de ética para evitarse conflictos y problemas con los involucrados en la comunidad educativa.

#### **4.1.1.3. El plan estratégico**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una institución educativa (directivos, docentes) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años. “La planificación estratégica se utiliza procedimientos estratégicos en los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso y ajustar tanto como sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta”(Ander Egg, 2007, pág. 51)

El Plan Estratégico debe marcar las directrices y el comportamiento para que la organización alcance las aspiraciones que definió con anterioridad. El plan estratégico es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la institución educativa, describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir e indica los plazos de los que dispone la organización para alcanzar esas cifras.

La institución no cuenta con un plan estratégico en la observación que se realizó de los instrumentos curriculares se constato que no existe un plan estratégico, definitivamente esta es una debilidad para la institución que no tiene formalizada su planificación estratégica a seguir durante los 3 o 5 años.



Categoricamente la falta de planificación estratégica nos lleva a entender cuál es el problema principal del Colegio Centro Educativo Bellavista es la falta de los instrumentos de planificación hace que la gestión y liderazgo directivo no tenga una gestión efectiva como guía para la planificación estratégica a largo plazo que toda institución educativa necesita. La planificación es un proceso que nunca se despojará de dos factores que le son inherentes en la exploración o construcción del futuro: la dirección y liderazgo de los directivos.

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

Es un programa de acción institucional a corto plazo, que a su vez se deriva de los planes de desarrollo institucional de corto, mediano y largo plazo. El plan operativo anual, permite presupuestar los recursos humanos y materiales necesarios para materializar las acciones propuestas. En él también se documentan puntualmente las acciones que cada centro escolar ha programado para cumplir con su programa de operación anual.

El POA del Centro Educativo Bellavista resulta un instrumento eficaz de gestión administrativa para aplicar con éxito sus proyectos educativos, viabilizando sus objetivos institucionales, puesto que especifica con detalle y claridad las actividades, responsables, cronograma, parámetros de evaluación, costos y financiamiento, aunque debe mejorar en lo que concierne a los períodos de tiempo con que evalúa el desarrollo del mismo.

Los planes operativos que revise están constituidos por proyectos específicos que la institución promueven el desarrollo en el año inmediato superior al momento de su instrumentación. Los planes operativos anuales del Centro Educativo Bellavista que existen algunos están operando y otros recién comienzan son planes que promueven la adquisición de recursos tecnológicos, de construcción de laboratorios de salas de audiovisual, de un salón de ballet, se evidencia en ella una innovación

tecnológica en la gestión pedagógica curricular al adaptar los objetivos generales del PEI con los procesos de aprendizaje de los estudiantes como también se observa la gestión de liderazgo de los directivos con evidencias de firmas de responsabilidad de algunos directivos y docentes a la hora de elaborar y ejecutar los POA.

Según los costos de los recursos y su financiamiento, y el tiempo que se ha estipulado. Los POA de la institución para el año que transcurre están apegados a la realidad de la Institución pero los avances en la ejecución y el cumplimiento de las actividades del POA se lo hace de manera que no se cumplen a tiempo con los plazos establecidos esto es una debilidad porque es necesario que la institución le haga un seguimiento de por lo menos una vez por mes, ya que se ha comprobado que en este lapso de tiempo es más efectivo como consecuencia de no hacerlo así algunos planes operativos anuales no comienzan ni avanzan como se detalla en el cronograma estipulado.

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

El Proyecto Educativo Institucional es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración. Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyecta una estrategia de cambio.

Al realizar la observación en la Institución se pudo notar que el PEI del Centro Educativo Bellavista como instrumento que guía el accionar de la institución, con la elaboración y la participación de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia que conforman la Comunidad Educativa. Las evidencias que se encontró en

el PEI del Centro Educativo Bellavista son las actas de las reuniones y acuerdos de trabajo en equipo para la elaboración del PEI, se encontraron evidencias de documentos y acuerdos firmados por los docentes, estudiantes y padres de familia lo que no se evidencio fue la difusión y comunicación por parte de las propuestas, lineamientos y planes de mejora por parte de los directivos.

En el PEI del Centro Educativo Bellavista se gestiona la planificación de la enseñanza, la ejecución del proceso de enseñanza aprendizaje, el seguimiento de las acciones de los docentes y las evaluaciones de los estudiantes, los valores están claros y precisos en los documentos. Se encontró en el PEI del Centro Educativo Bellavista la gestión de los recursos físicos y la gestión del talento humano la evidencia que halle en el currículo fue el buen uso de los espacios físicos y los recursos tecnológicos en el aula de clase con una descripción detallada.

El PEI del Centro Educativo Bellavista no está bien consensuado no se hallaron evidencias que la comunidad sociabilizó la misión y visión, como consecuencia genera una débil gestión pedagógica y académica en la institución educativa, que no promueve una mejor estructura en la dirección y liderazgo de valores en la Institución.

El PEI sirve como una verdadera guía de mejora de la gestión pedagógica en el aula de clase, es decir, hacia una gestión curricular con la suficiencia teórica y metodológica para convertir al Centro Educativo Bellavista, en una organización centrada en el currículo, abierta a los procesos de aprendizajes y al liderazgo pedagógico, con una visión integral y factible.

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

Instrumento que regula las funciones, deberes y derechos del personal directivo, docente, administrativo y discente de la Institución educativa, que puede ser reajustado anualmente. Regula el funcionamiento organizativo, administrativo y pedagógico de la Institución educativa y de los distintos actores, en el marco del PEI y de las normas oficiales. Se aprueba mediante resolución directiva del plantel deberá tener previamente la opinión favorable del Consejo Escolar o Consejo técnico, según sea el caso.

El Reglamento interno precisa de las líneas de dependencia y coordinación de los órganos competentes y delimitar las responsabilidades, a fin de facilitar el control interno estableciendo líneas recíprocas de comunicación en todos los niveles a fin de mantener la fluidez y asegurar la eficiencia de los servicios, precisando la delegación de funciones en todos los órganos internos, asegurando la gestión organizativa de la institución, asegurando la participación de los agentes de la educación del Centro Educativo y prever el rompimiento de relaciones y estímulo en el cumplimiento de las responsabilidades

Al revisar el reglamento encontré que tiene coherencia con la política educativa y todos los componentes internos del Centro Educativo Bellavista emanadas de las instancias superiores, guarda relación con la unidad y coherencia con los documentos normativos que rigen a la educación del Ecuador como La Constitución de la República, Ley Orgánica de Educación y su reglamento, el código de la niñez y la adolescencia.

La principal debilidad que se encontró es que el documento no está actualizado a la nueva Ley Orgánica de Educación Intercultural de Educación vigente des el 31 de Marzo del 2011 que se publicó en el registro oficial y su reglamento esto causa que algunas leyes están cambiadas como por ejemplo La nueva forma de calificar, el inicio y duración de clases, elección de abanderados y escoltas en el bachillerato etc.

Otra debilidad es que hay muchos docentes que desconocen el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural. Los directivos están elaborando un nuevo reglamento interno y un código de convivencia para el siguiente año escolar en base al nuevo Marco Legal vigente. se constato un código de convivencia que describe toda la normativa y políticas del buen convivir con toda la comunidad educativa este código está fundamentado con la Constitución, La ley de educación, El código de la niñez y la adolescencia y el reglamento interno de la institución se encontró evidencia que tenían actas y acuerdos firmados con los directivos, docentes, padres y estudiantes.

#### **4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

##### **4.1.2.1. Misión y visión**

###### **Misión**

“La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas”(Thompson, 2006)

La misión del PEI del Centro Educativo Bellavista es la siguiente “Nuestra Institución es formadora de educandos, para la cual fortalece siempre todas sus habilidades, capacidades y destrezas. Está al servicio y comprometida con los alumnos que desean ingresar. Este compromiso nos lleva a brindar una educación de calidad tendiente a desarrollar las capacidades individuales, afianzar el autoestima, inculcar en ellos el valor de la supervisión a través de una orientación educativa”.

La misión que ha elaborado el Centro Educativo Bellavista tiene las siguientes características, determina quienes son de una manera general y no tan clara, que clase de servicio brinda así como el fin para el cual fue creada. No precisa criterios de cuál es su mercado ni que tecnología usa y qué clase de docentes tienen la

disposición del colectivo escolar es amplio y latente. No explicita el tipo de institución, su ubicación geográfica ni su concepción filosófica. No encontré evidencia que este publicado La Misión institucional en algún lugar donde todos los puedan ver y leer todo su contenido.

La misión institucional no se halló publicada ni comunicada a todos los actores de la comunidad educativa, no se generó instancias para su socialización y análisis para enriquecerlas con nuevos aportes.

## **Visión**

“La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.(Fleitman, 2000, pág. 283).

La visión del PEI del Centro Educativo Bellavista es la siguiente “Nuestra mayor aspiración es que los educandos obtengan un desarrollo integral, eleven su autoestima e incrementen su capacidad analítica crítica y sus aptitudes. Brindando siempre un excelente ambiente organizacional en la comunidad educativa en la que todos muestran interés para trabajar e innovar y lograr en nuestros alumnos un alto nivel de preparación”.

La Visión que se elaboró en el Centro Educativo Bellavista tiene las siguientes características no se determinó claramente como sería la organización ni el horizonte de tiempo. No se especificó el lugar ni las innovaciones que se van a ofrecer. Realmente no está estructurada correctamente no se describió como quisiera que se viera la institución en el futuro. Ni el tiempo a donde se lo va hacer con que innovaciones y mejoras.

#### **4.1.2.1.1. Valores**

Los Valores Institucionales del Centro Educativo Bellavista según la entrevista que se mantuvo con la directora fueron extraídos de las reformas del Plan Decenal 2006 – 2015.

##### **Honestidad**

Para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e Íntegros.

##### **Justicia**

Para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

##### **Respeto**

Empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

##### **Paz**

Para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

##### **Solidaridad**

Para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad

### **Responsabilidad**

Para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos

### **Pluralismo**

Para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás

#### **4.1.2.2. El Organigrama**

El organigrama es una representación gráfica simplificada, total ó parcial, de la estructura de una organización, en términos de unidades, departamentos, sectores ó puestos de trabajo y de las relaciones existentes entre ellos. Muestra la departamentalización de una institución, es decir, se agrupan las tareas homogéneas bajo criterios lógicos y con el objeto de obtener mejores resultados en conjunto. “Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.(Munch, 2010, pág. 115)

Este instrumento resulta beneficioso para la institución porque le permite a propios y visitantes ver cómo está compuesta la organización, los distintos niveles de jerarquía



que existen en ella y las maneras en que se relacionan formalmente, y también, le facilita definir mejor las funciones de cada miembro de la institución y evitar la duplicación de tareas. La descripción del organigrama del Centro Educativo Bellavista, que se muestra a continuación, vemos que su estructura institucional se organiza verticalmente. En él se encuentran definidos los niveles jerárquicos que denotan mayor control y burocracia, las áreas y departamentos no están bien estructurados, así como las líneas de comunicación en las cuales se puede observar la unidad de mando. No se encontró evidencia de su publicación y promoción por parte de los directivos a la comunidad educativa.

Una deficiencia es la carencia visual dentro de la estructura física, tanto para los miembros educativos, como para visitantes de la falta del nombre del trabajador que está a cargo del puesto respectivamente.

Gráfico 1

### Organigrama del Centro Educativo Bellavista



Fuente directa Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores

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

Los departamentos que tiene la institución son en el área de gestión organizativa, administrativa y en el área de gestión pedagógica. No se encontró evidencias de un manual de organización de la Institución donde este establecido las áreas y departamentos de la institución.

No están escritos las funciones de las áreas y departamentos solo están dichas de forma oral a los docentes que laboran ahí en cada departamento falta una comunicación formal que indique que tiene que hacer en sus respectivos puestos cada trabajador del plantel. Falta una mejor gestión organizativa para coordinar con todos los docentes como equipos de trabajo colaborativos.

Los departamentos que existen en el Colegio son el departamento de de la colecturía y el departamento de la secretaría, el departamento de orientación y bienestar estudiantil, el departamento de enfermería, el departamento pedagógico y el departamento de Ingles.

El departamento de colecturía hay una colectora y una contadora se evidenció que hay una buena gestión financiera se lleva registros contables al día, como roles de pago, facturas del pago de pensiones y matriculas, planillas del Seguro Social y un inventario de todos los bienes muebles e inmuebles y un inventario de materiales didácticos del plantel.

El departamento de Secretaria se evidenció una buena gestión administrativa donde se encontró los currículos del personal docente y administrativo, los títulos de los docentes, los documentos legales de los estudiantes y docentes, las libretas de calificaciones, registros de asistencias, registros de matrícula, etc. ordenado y clasificado en un lugar adecuado limpio y seguro.

El departamento de orientación y bienestar estudiantil existe una psicóloga educativa y una asistente donde encontré la evidencia física del lugar y los documentos del departamento de orientación y bienestar estudiantil,, registros de conducta y rendimiento así como las citas con los estudiantes y padres de familia con firmas. En el mismo departamento del DOBE se encuentra la enfermería no se evidencio un doctor, ni odontólogo tampoco los registros de salud de los alumnos aunque si existe en el lugar una cama y un escritorio.

El departamento de planificación es el encargado de elaborar los instrumentos necesarios para llevar la planificación meso y micro curricular de la institución así como el plan educativo institucional, Los reglamentos, normas, proyectos operativos anuales, código de convivencia y código ética elaborándolo por medio de los comités académicos encargados. Como evidencia se encontró todas las planificaciones de los docentes en este departamento como también el PEI de la Institución como también los POA. No se evidencio documentos que demuestren capacitaciones continuas para los docentes en el uso de nuevos métodos didácticos como el uso de las Tics en los procesos de enseñanza aprendizaje.

El departamento de Ingles está encargado de toda la planificación curricular de idioma extranjero, de la enseñanza aprendizaje de la materia de ingles así como los métodos y procedimientos para el uso de las Tics en el aula de clase No se evidencio cursos de capacitación para los docentes de Ingles en el uso de las Tics.

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

Se encontró un clima escolar bueno en términos de actitudes y valores para la convivencia. Donde se evidencio en un registro del comportamiento de la conducta de los estudiantes que cumplen con los objetivos fundamentales transversales, propuestos por la actual Ley Orgánica de Educación Intercultural en su Título I art 2 literal i con referencia a los principios de los valores de la educación que se cumplen

en gran medida promoviendo la libertad personal, la democracia, la responsabilidad, el respeto a los derechos, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de géneros, étnica, social, por identidad de género, creencia religiosa, la equidad, la igualdad, la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación.

En consecuencia existe una convivencia adecuada con respeto, basado en la internalización de ciertos valores mínimos, como la libertad, justicia, solidaridad, tolerancia, respeto, interculturalidad, que le permitan actuar de manera autónoma e insertarse positivamente en la sociedad.

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

Esta dimensión se relaciona con el proceso enseñanza y aprendizaje, las relaciones y los acuerdos a que llegan el director y los docentes para adoptar el currículo, la planeación y organización de la enseñanza, la utilización de materiales y recursos didácticos. “La dimensión pedagógico-curricular hace referencia a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución-Institución en la sociedad”(Pozner P. , 1997, pág. 97)

La descripción de la gestión pedagógica curricular y valores en el Centro Educativo Bellavista la maneja la Vicerrectora que mantiene un liderazgo y demás autoridades del plantel que tienen los roles académicos, técnicos y pedagógicos en su gestión educativa. Esta se centra en la planificación, revisión y verificación de las planificaciones de la enseñanza, en la ejecución de los procesos de enseñanza, en el seguimiento de la acción docente, y en la evaluación de los estudiantes.

En la planificación de la enseñanza los documentos de planificación evidencian que las planificaciones de los docentes están de acuerdo con la malla curricular del PEI en sus órdenes, secuencias, acorde con las destrezas con criterios de desempeño que los estudiantes tienen que alcanzar. Se tiene evidencia de las revisiones

periódicas de las planificaciones diarias por medio de un documento donde consta la fecha y hora que se entregó y existen las firmas de los docentes y la vicerrectora de haber sido revisadas.

La ejecución de los procesos de enseñanza aprendizaje los docentes utilizan sus recursos didácticos y tecnológicos de una forma que no hay una evidencia de una planificación con diferentes métodos y estrategias de enseñanza combinadas con el uso de las Tics.

Existe computadoras y proyectores en cada aula de clase no se evidencia en las planificaciones su uso y metodología como estrategia de aprendizaje. No se evidencio que promuevan el trabajo en equipo de los estudiantes ni que los docentes promuevan un clima de aprendizaje donde existan espacios de diálogo, motivación y construcción conjunta.

En el seguimiento de la acción docente no hay evidencias de que se utilice instrumentos de recolección de datos estadísticos y con esto se dé una retroalimentación para la acción docente en el aula. La evaluación de estudiantes son continuas y sistemáticas a los alumnos se evalúa de manera individual como consta en la libreta de calificaciones que tiene cada alumno y en el registro de calificaciones de los docentes pero no hay evidencia de que se evalué los procesos de enseñanza ni un desarrollo de plan de mejoras solo hay unos cursos de nivelación al final de cada trimestre para los alumnos con rendimientos académicos regulares a deficientes. No hay evidencias en las planificaciones de los docentes para estudiantes con necesidades educativas especiales.

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

La Institución funciona a través de un esquema organizacional (organigrama) donde se jerarquiza y se distribuye las funciones y tareas a cada uno de los miembros de la organización educativa. La dirección gestiona eficientemente la coordinación de las actividades que deben realizarse durante el año escolar existiendo una buena comunicación en los consejos técnicos que se llevan a cabo cada mes, y con los diferentes departamentos, llevando esta gestión administrativa a lograr un muy buen clima laboral en la institución. “Por lo que respecta a la dimensión organizacional-operativa. Esta dimensión articula el funcionamiento de todas las dimensiones”.(Pozner P. , 1997, pág. 94)

El Centro Educativo Bellavista tiene un organigrama y una organización departamental como son: el departamento de colecturía, secretaría, departamento de orientación vocacional y bienestar estudiantil, departamento de planificación y departamento de Ingles que están funcionando de una manera coordinada aunque le falta una comunicación formal por escrito las funciones del personal también le falta más personal para organizarla mejor y un liderazgo más efectivo por parte de los coordinadores educativos.

Se tiene un comité central de padres de familia que interviene muy poco que no se involucra de lleno en las actividades que se realicen en la Institución. Las autoridades no promueven la integración de los padres en la planificación estratégica de la institución como consecuencia el PEI no está consensuado lo suficiente y desconocen los proyectos y actividades educativas que realizaran sus representados.

Está organizado un gobierno estudiantil precedido por presidente, vicepresidente y secretario que mantienen una buena comunicación con los directivos del plantel interviniendo en ciertos temas pero no en la gestión de aula.

La Institución participa con la comunidad poniendo en práctica los valores institucionales del centro mediante la organización y coordinación de las diferentes dependencias para el beneficio de toda la población involucrando campañas de alfabetización y salud así como actos deportivos, cívicos y sociales que realiza en el año escolar el Centro Educativo Bellavista sin embargo no participan en la elaboración de la planificación escolar.

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

Esta dimensión se refiere al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la institución, se refiere a cuestiones como: gestión de recursos físicos, recursos temporales, gestión del talento humano, gestión de planeación y control de las actividades escolares. Al referirse a la dimensión administrativo-financiera según Pozner, "Establece que en esta dimensión se incorpora el tema de los recursos necesarios, disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización para la consecución de la buena gestión de la institución educativa"(Pozner P. , 1997, pág. 97).

La descripción de la dimensión administrativa y financiera y valores que se ha encontrado en el Centro Educativo Bellavista muestra que las autoridades y personal administrativo promueven la buena gestión de los recursos físicos y como evidencia se mantiene actualizado los inventarios, planes de adquisiciones y mantenimiento. Se usa los espacios físicos como dice en el PEI se encuentra limpio y seguro y se evidencia con un cronograma de trabajo por parte del personal de mantenimiento. Se evidencia rampas de accesibilidad para discapacitados.

Promueven la gestión de los recursos temporales y se evidencia con el control electrónico de entrada y salidas del personal docente y administrativo para su asistencia y puntualidad diaria. Se tiene un horario de visitas de Padres de familia para que no interrumpan las clases.

Existe un horario de clase que es supervisado por el inspector. Se cumple con los 200 días de clases que constan en el control de asistencia como evidencia. Se registró el cumplimiento de puntualidad en tiempo y tarea de todos los docentes y estudiantes.

Se promueve la gestión de talento humano de una manera débil no se evidencia un programa de capacitaciones continua para el equipo docente. No se tiene una biblioteca actualizada para consulta de los profesores no hay evidencias del intercambio de conocimientos ni de participaciones académicas en congresos.

Los valores que se imparten en la Institución están bien definidos en un código de convivencia y un reglamento internos que dicta las normas y reglas de la institución para todos los docentes y estudiantes sin embargo falta de un código de ética para las políticas, micro políticas de los trabajadores en la institución y fuera de ella como consecuencia los valores son conocidos pero no lo suficientemente practicados por todo el personal de una manera que todos los que hacen el Colegio Centro Educativo Bellavista enseñen con el ejemplo los valores a los estudiantes.

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

La dimensión comunitaria es la práctica recurrente que las autoridades y docentes del plantel conocen y comprenden las condiciones necesidades y demandas de la comunidad local de su entorno, para el proceso de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes.



La descripción de la dimensión comunitaria y valores del Centro Educativo Bellavista reconoce la importancia de cómo se encuentra vinculada al entorno comunitario y la promoción del establecimiento.

En gran medida la participación de la comunidad en los quehaceres educativos, los niveles de participación son de forma indirecta con un representante que es el presidente del comité central de padres de familia. y un representante del gobierno estudiantil esta participación son más bien informativos y consultivos que participativas entre la comunidad y la Institución no existe una gran participación de la comunidad.

Se revisó el PEI con las características de las relaciones con el entorno del establecimiento y se evidencio que si existe una relación en la socialización de la misma se encontró firmas del comité central de padres de familias y actas de que habían asistido y participado de algunas reuniones para la elaboración del PEI.

No existe una evidencia de la asociación de ex alumnos recién se está creando una. Lo que si se evidencia en documentos, cartas, invitaciones que se promueven las relaciones con otros establecimientos de la misma zona, no existen evidencias que los logros académicos y culturales son comunicados a los padres de familia y a toda la comunidad del entorno de la Institución. La comunicación es deficiente y como consecuencia la elaboración de la planificación tiene poco aporte de la comunidad.

#### **4.1.3. Análisis FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite el análisis estratégico de elementos internos y externos. De igual modo, provee los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la

implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). “También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”.(Thompson A, 1994, pág. 129).

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, de la gestión del Centro Educativo Bellavista se consideraron los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la institución, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional.

#### **4.1.3.1. Fortalezas y debilidades**

. Las fortalezas y debilidades son actividades o características internas de la institución educativa. Las primeras son los factores positivos que le permite destacar entre otras instituciones y dar un mejor servicio educativo a la comunidad, mientras que las segundas representan un obstáculo o problema y que dificulta significativamente que la institución educativa cumpla con su misión.

#### **4.1.3.2. Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades y amenazas son situaciones externas, eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización. Las oportunidades son factores

positivos de los entornos social, económico, político y ecológico, que favorece el desarrollo de la escuela para cumplir mejor con su misión educativa mientras que las amenazas son factores negativos del entorno, que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

### 4.1.3.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Existe un gran interés y compromiso por parte de las autoridades en elaborar de inmediato los instrumentos de planificación que falten.</p> <p>Existe un Código de convivencia que sirve para una buena gestión de convivencia escolar que determina claramente las normas y reglas de la institución</p> <p>Los valores si están claros en el PEI y estos se practican con el ejemplo por parte de las autoridades y docentes.</p> <p>Existe una buena gestión administrativa se evidencia en los registros, inventarios de los recursos físicos y didácticos como también en los planes de adquisiciones de computadoras, proyectores, pizarra digitales y programas educativos para el uso en las aulas de clases</p> <p>Las planificaciones micro-curriculares denotan una buena gestión pedagógica y académica que maneja la Vicerrectora esto se evidencia en la estructura y organización del departamento de planificación que planifica, organiza revisa y verifica el cumplimiento coherente con el PEI y lo ejecutado en las clases diarias.</p> <p>Las evaluaciones son continuas a los alumnos están revisadas, organizadas y</p>	<p>Falta el Manual de Organización, el plan estratégico institucional y carencia de un código de ética para los docentes y personal administrativos debilitando la gestión educativa del plantel.</p> <p>El Plan Operativo anual no cumple con los plazos establecidos existe una debilidad en su gestión administrativa de control se evidencia al revisar los plazos que estipula el plan con las acciones realizadas.</p> <p>El Proyecto Educativo Institucional poco difundido y promocionado sin consensuarlo con la comunidad.</p> <p>El Reglamento Interno Institucional falta actualización con la nueva ley de Educación.</p> <p>Deficiencia en la elaboración de la misión y visión del plantel como también su comunicación, difusión y sociabilización de estas con los padres de familia y la comunidad educativa.</p> <p>El Organigrama no está bien elaborado falta los nombres de las personas y el nivel de jerarquía, y delegación de cada trabajador y sus líneas de comunicación.</p> <p>No hay evidencias de su publicación en la Institución a todos los actores de la</p>

<p>ordenadas por comisiones pedagógicas para una correcta aplicación a los estudiantes demostrando una buena gestión pedagógica curricular evidenciándose en los exámenes elaborados por los docentes.</p> <p>Los estudiantes con rendimientos bajos se les brindan clases de nivelación y recuperación académica mejorando su gestión pedagógica. Se evidencia en el PEI donde se planifica en el cuadro distributivo de trabajo horas de nivelación y recuperación que cada docente tiene que cumplir.</p> <p>Las autoridades y el personal administrativo promueven la gestión administrativa y financiera y esto se evidencia en los registros estadísticos y contables que están ordenados clasificados de una manera práctica con el desarrollo de una Infraestructura física que esta adecuada para el servicio de la educación.</p> <p>Los estudiantes, docentes y todos los miembros de la comunidad educativa tienen un buen clima de convivencia y se evidencia en los reportes de buena conducta y el cumplimiento de las normas y reglas del código de convivencia.</p>	<p>comunidad educativa.</p> <p>Los departamentos no están descritos para su funcionamiento y organización en un Manual de organización.</p> <p>No hay evidencias de programas de capacitaciones continuas en pedagogías y el uso de las Tics en el aula de clase por debilidades en su gestión.</p> <p>No existen datos, tabulaciones, gráficos, ni análisis estadísticas por parte de los directivos y coordinadores de los procesos de enseñanza aprendizaje y de la acción del docente en el aula de clase ni los documentos que evidencien sugerencias y recomendaciones a los docentes.</p> <p>Poca participación del comité de padres de familia y gobierno estudiantil poco estructurado y vinculado a las situaciones educativas de la Institución, débil gestión comunitaria. No se evidencia acuerdos y actas donde se promueva mejoras a la institución.</p> <p>No se hallaron comunicaciones como evidencias de la gestión comunitaria de la institución con la comunidad. Como dar a conocer los logros académicos, culturales y deportivos alcanzados por los estudiantes y que estos logros se compartan con toda la comunidad</p>
--	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El uso del internet para adquirir conocimiento facilita a los docentes en dar las clases de una manera diferente y creativa que actualice su conocimiento generando la mejor atención e interés de los alumnos en el aula de clase.</p> <p>La ley de Educación Intercultural exige un desempeño laboral de calidad del personal directivo, administrativo y docente de las instituciones educativas generando un fundamento legal para la elaboración de los instrumentos de planificación y con esto una mejor convivencia en la institución.</p> <p>Capacitación y asesoramiento por parte de los supervisores de la Dirección Provincial del Guayas abierto y prestos a dar asesoría y apoyo para una buena gestión educativa generando un apoyo y orientación a las autoridades del plantel por medio de cursos de capacitaciones continuas mejorando los procesos pedagógicos y didácticos para lograr las metas propuestas del aprendizaje de los estudiantes.</p>	<p>La indiferencia de padres y representantes en el proceso de enseñanza aprendizaje genera que los alumnos no tengan un control de sus casa y que los estudiantes no cumplan con sus tareas dando como resultado una deficiencia en sus aprendizajes.</p> <p>No controlan a los niños lo que ven en la televisión y en el internet perdiéndose los valores familiares. Esto genera que los niños sean agresivos con sus compañeros y docentes creyendo que todo o que ven en la televisión está bien y pueden imitarlo en clase como resultado problemas de indisciplina en el plantel.</p> <p>La pérdida de valores, permisibilidad y relativismo en la sociedad por una gran cantidad de alumnos que viven en familias disfuncionales. Genera problemas emocionales con una falta de autoestima demostrada en el poco de interés de aprender</p> <p>La brecha entre nuestra sociedad y la de los países desarrollados, en cuanto al desarrollo de la ciencia y la tecnología. Genera una falta de competencia y un desarrollo menor de sus conocimientos</p>

Fuente Centro Educativo Bellavista

Elaborado Guido Portés Flores

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De los directivos

El Centro Educativo Bellavista, es un establecimiento fundado el 15 de febrero de 1994, mediante Acuerdo Ministerial # 030, para el servicio de la población estudiantil del Cantón Guayaquil queda ubicado en la provincia del Guayas cantón Guayaquil parroquia Tarqui su financiamiento es particular jornada Matutina de régimen de Costa. Tiene sus 17 años de funcionamiento, el colegio ha tenido dos rectores hasta la actualidad, ha crecido considerablemente, en el número de estudiantes, actualmente tiene 300 alumnos.

**TABLA 6**  
**FORMA DE ORGANIZAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO**  
**EDUCATIVO**

Forma de Organización	f	%
a) El Rector Organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	6	100%
b) Coordinadores de área	0	0%
c) Por grupos de trabajo	0	0%
d) Trabajan individualmente	0	0%
e) No contestan	0	0%

Fuente Encuesta directa a los directivos del Centro Educativa Bellavista.  
Elaboración por Guido Portés Flores

El 100% de los directivos contestó que la forma de organizar los equipos de trabajo en el Centro Educativo Bellavista se lo realiza en una reunión general con el Rector

cada trimestre para que él organice las tareas al equipo de trabajo a cumplir en la institución. Esto denota un claro procedimiento centralizado en la dirección de la organización de los equipos y las tareas que deben cumplir sin delegar alguna función a algunos coordinadores académicos o a los grupos de trabajo para que lo hagan de manera descentralizada.

**Tabla 7**

**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

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

Fuente Encuesta directa a directivos del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración: Guido Portés Flores

Como puede apreciarse en la tabla 7, el 83% de los directivos de este centro consideran que el aspecto a tomar en cuenta en para medir el tamaño de la Organización debe medirse por el número de miembros que conforman la institución. Estos porcentajes evidencian el impacto que tiene el número de miembros de la institución para que la Institución se organice desde sus necesidades y demandas, sin olvidar los resultados obtenidos del desempeño laboral de los mismos.



Tabla 8

**LA TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCION Y EL MANUAL DE  
NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a) Si	3	50%
b) No	3	50%

Fuente: Encuesta directa a directivos del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores

Por lo que se observa en los resultados de la tabla 8, la mitad de los directivos afirman que la institución sí posee un manual de normas, reglas y procedimientos por el cual se establecen las tareas de los miembros de la Institución.

Reflejándose de esta manera, que sus actores educativos desconocen si existe o no un manual de normas y con seguridad la mitad de los directivos desconocen claramente sus funciones y atribuciones que les asignado el Centro de Educativo por no tenerlas formalizadas y escritas en un manual de organizaciones que no existe y así no cumplir con el fin de la misión y visión institucional, y alcanzar los objetivos trazados por la institución.

Tabla 9

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DESICIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a) Si	6	100%
b) No	0	0%

Fuente Encuesta directa a directivos del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración Guido Portés Flores

En cuanto al liderazgo en la toma de decisiones, todos los directivos encuestados coinciden en un 100% existe consenso y respeto en la toma de decisiones que el Rector y su directiva son quienes toman las decisiones, así lo señalan los porcentajes de la tabla 9.

Estos resultados reflejan una imagen positiva que tiene la institución en el liderazgo educacional, por parte de los directivos y la forma como la dirección del Centro de Estudios toma decisiones en conjunto con los demás creando un clima laboral de trabajo satisfactorio.

**Tabla 10**

**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a) Si	4	67%
b) No	2	33%

Fuente Encuesta directa a directivos del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores

En los resultados que se presentan en la tabla 10 se puede observar que en la institución existe una delegación significativa de responsabilidades en la toma de decisiones por parte de los directivos, lo cual los conlleva a una toma de decisiones más oportuna disminuyendo la presión de las fechas límite establecidas para resolver los conflictos y una mejor evaluación de las alternativas para escoger la mejores decisiones en grupo.

Tabla 11

**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a.	Excelencia académica	6	100%	0	0%
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	50%	3	50%
c.	La capacitación continua de los docentes	3	50%	3	50%
d.	Trabajo en equipo	5	83%	1	17%
e.	Vivencia de valores institucionales y profesionales	5	83%	1	17%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	17%	5	83%
g.	Delegados de autoridades los grupos de decisión	2	33%	4	67%

Fuente: Encuesta directa a docentes del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

En la tabla 11 se observa con respecto si la administración y liderazgo del Centro estudios promueve la excelencia académica en un 100% contesto que sí se distingue que se trabaja en equipo y la vivencia de los valores institucionales y la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución es lo que menos se promueve

Estos resultados permiten afirmar, que los directivos de la institución se preocupan por la excelencia académica, el trabajo en equipos y la vivencia en valores le falta promover más el desarrollo profesional de los docentes y necesitan promover más la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución y la delegación de autoridad a los grupos de decisión, para que su gestión administrativa y liderazgo sea más eficiente eficaz y con calidad educativa.

Tabla 12

**HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCION**

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

Fuente: Encuesta directa a los docentes del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración: Guido Portés Flores

En el contexto de los resultados de la tabla 12, el estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo y el estudio en gerencia son considerados como poco probables como requisitos para adquirir habilidades de liderazgo, al obtener un mayor porcentaje “a veces” con el 66%, respectivamente, manifestándose así, el poco interés de los directivos por recurrir al estudio de la ciencia para mejorar su desempeño como líder.

El resultado de esta pregunta demuestra que la mayoría de los encuestados consideran que las habilidades de liderazgo son innatas porque esto evidencia que los mismos creen que se nacen para ser líder que las características para ser un buen líder hay que ser innatas en las personas y pocos piensan en la preparación. Esto no es así “El líder de cualquier nivel, requiere una preparación básica sobre Administración Educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; para además ha de ejercer autoridad que inspire

confianza al personal docente, administrativo y servicio así como los estudiantes y padres de familia”(Herrera, 2000) este autor sostiene que no sólo con la características innatas se puede a llegar a ser un líder sino que también con el estudio de administración y otras ciencias.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	4	67%	2	33%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	33%	3	50%	1	17%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	4	67%	2	33%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	83%	1	17%	0	0%

Fuente: Encuesta Directa a los docentes del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración: Guido Portés Flores

En la tabla 13 se distingue que para todos los directivos promover la disminución del número de estudiantes por aula no contempla como una acertada estrategia para mejorar el desempeño y progreso de la institución, tal como lo señalan los porcentajes obtenidos.

Como resultado de esta tabla la mayoría coinciden que los factores incidentes que hay que tomar en cuenta y promover para mejorar el desempeño y progreso de la Institución son la existencia de ambientes agradables que mejorarían el desempeño y progreso de la clase, la directiva debe ser líder y no un directivo como lo afirma

James William La diferencia entre el directivo y el líder reside en la psiquis y su concepción del orden y el desorden. “Los directivos buscan ante todo el orden mental sin ahondar en el problema. Los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos”.(Janes, 1986). El directivo debe ser un líder que lleve al cambio de la innovación tecnológica, la gestión educativa efectiva que de cómo resultado una calidad educativa.

**Tabla 14**

**ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a.	De dirección, (Rector Consejo Escolar, Consejo Académico).	6	100%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	67%	2	33%
c.	De coordinación (jefe estudios, coordinador, etc.)	4	67%	2	33%
d.	Técnica (departamento equipos docentes, etc.)	2	33%	4	67%

Fuente Encuesta Directa a docentes del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

Los resultados de la tabla 14 muestran claramente que la institución en estudio siempre cuenta con los órganos de dirección, gestión, coordinación y que la parte técnica los departamentos y equipos docentes les falta integrarse más a la institución la gestión directiva, administrativa y pedagógica necesitan mejorar para que los organismos se integren de una manera efectiva como dice Elizondo “La función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todo se entiende como “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procedimientos educativos de calidad”.(Elizondo A. , 2001, pág. 68).

La gestión y liderazgo y los valores son fundamentales para que los organismos se integren a la institución y como resultado dar una dirección y desarrollo de calidad de los servicios educativos brindados.

**TABLA 15**  
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces	
		f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	6	100%	0	0%
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83%	1	17%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	67%	2	33%
d.	Coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta directa a docentes del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

Las actividades del equipo didáctico y la junta de profesores en la que más se destaca es la de llevar a cabo la evaluación y seguimiento global de todo el grupo, según datos de la tabla 15, dando testimonio de que la actividad que más se promueve en las reuniones de junta de profesores es ver cómo están los alumnos en sus rendimientos y que medidas deben tomar para sacarlos adelante.

Las reuniones de junta de profesores, y sus equipos tienen como punto principal gestionar pedagógicamente las evaluaciones y sus resultados encargándose de establecer de forma organizada los conflictos que puedan surgir en el grupo estableciendo las acciones y medidas oportunas para el logro de los objetivos del

Centro Educativo, como dice Palladino La gestión pedagógica incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones.(Palladino, 1998, pág. 68) Queda demostrado que la junta de profesores promueve la importancia del seguimiento global de los alumnos con el fin de de lograr una educación de calidad.

**TABLA 16**

**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	3	50%	3	50%
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 la enseñanza de la materia o área correspondiente.	6	100%	0	0%
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	67%	2	33%
f.	Colocar con el Departamento de Orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	83%	1	17%
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	83%	1	17%
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	2	33%	4	67%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	5	83%	1	17%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	5	83%	1	17%

Fuente Encuesta Directa a los directivos del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores



En cuanto a las funciones que realizan los departamentos didácticos del Colegio Centro Educativo Bellavista, se destaca en la tabla 16 que los departamentos didácticos formulan muy pocas propuestas al equipo directivo.

Al analizar el desempeño de los departamentos didácticos, encontramos que ellos elaboran su planificación y la metodología que van usar con sus estudiantes pero al formular propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos no formulan por falta de un liderazgo democrática como explica Pérez Bengochea sobre el liderazgo demócrata “Consultado con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación de ellos”.(Pérez Bengochea, 2008, pág. 54)

No se consulta ni se promueve las propuestas de los equipos didácticos a los directivos a ya sea por falta de confianza, iniciativa o comunicación en el desarrollo de propuestas de mejora en la enseñanza estas falencias son las que sugiere que falta un liderazgo democrático y efectivo en los directivos.

**TABLA 17**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNOSTICO, SOLUCIONES ORDEN Y**  
**ACCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias muy adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	83%	1	17%

Fuente: Encuesta directa a directivos del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración: Guido Portés Flores

En la tabla 17 en la cual los directivos aseveran en un 83% que la Gestión pedagógica de la institución “siempre” fomenta la producción de diagnósticos y la solución más adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, con esta tabla, se evidencia que la gestión pedagógica como

dice Palladino “La gestión pedagógica incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones.(Palladino, 1998), lo que promueve los directivos va enfocado a administrar las demandas internas y externas de la institución, conduciéndolas a lograr los objetivos y finalidades de cada estudiante y docente como un ente único y social que vive en comunidad.

**TABLA 18**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		NO	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos.	1	17%	5	83%
b.	Plan estratégicos	1	17%	5	83%
c.	Plan operativo anual.	6	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a directivos, docentes	5	83%	1	17%

Fuente Encuesta Directa a directivos del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores

Se observa en la tabla 18 que lo más destacado es que el material de planificación que la institución como el plan estratégico y la reingeniería de procesos no se han elaborado, no contando de esta manera con los materiales necesarios de planificación educativa que proyecten a la institución hacia el logro de sus objetivos institucionales y cumplimiento de su misión y visión; ostentando la falta de gestión pedagógica y académica, como dice Ezpeleta “La gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar”.(Ezpeleta & Furlan, 1992), en los procesos didácticos la gestión pedagógica es tan necesaria en los procesos de cambios que guían al logro de las metas y objetivos propuestos por la Institución.

## 4.2.2. De los profesores

**TABLA 19**  
**RESULTADO DE LA ENCUESTA DE DOCENTES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol de docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	5	25%	13	65%	2	10%
2.	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de la escolarización.	16	80%	4	20%	0	0
3.	La gerencia educativa se, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	100%	0%	0%	0%	0%
4.	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes estudiantes familias asociación civil padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	50%	10	50%	0	0
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	15%	15	75%	2	10%
6.	Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodología e enseñanza y aprendizaje	18	90%	2	10%	0	0

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	20	100%	0	0	0	0
8.	Resistencia en los compañeros o Rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	8	40%	12	60%
9.	Sentirme poco integrado en la Institución y entre los compañeros.	0	0%	3	15%	17	85%
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	1	5%	2	10%	17	85%
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	50%	10	50%		
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/ rector del centro educativo.	17	85%	2	10%	1	5%
13.	Los directivos mantienen liderazgos y gestión en el área académica	20	100%	0	0	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	20	100%	0	0	0	0
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres, docentes y estudiantes.	15	75%	5	25%	0	0
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	100%	0	0	0	0

Fuente: Encuesta directa a los docentes del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración: Guido Portés Flores.

Como se puede apreciar en la tabla 19, las opiniones son muy variadas pero la mayor parte de las respuestas se concentra en la opción siempre, en los aspectos que conciernen al liderazgo y gerencia y valores que ejerce el Rector, y el trabajo en

equipo de los docentes y la vivencia de valores de los actores educativos, al analizar estos datos la aceptación general al desempeño del Rector como un líder positivo para la Institución, realmente que es un líder según Prieto “El líder es una persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”.(Prieto, 1978, pág. 231).

Entonces los docentes de la institución valoran la importancia del Rector que promueve el trabajo en equipo para alcanzar mejores resulta y la investigación a nivel educativo. Y los docentes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo, fortaleciendo aún más la presencia de un ambiente laboral armónico y de respeto entre los docentes y las decisiones del Rector.

#### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla 20**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA ESTUDIANTES**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El Rector tiene en cuenta las opciones de los docentes y estudiantes	6	40%	7	47%	2	13%
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	4	27%	6	40%	5	33%
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	9	60%	6	40%	0	0%
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	13%	13	87%	0	0%
Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	

		f	%	f	%	f	%
5.	En las clases se esperan que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	8	53%	4	27%	3	20%
6.	Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	7	47%	5	33%	3	20%
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	8	53%	7	47%	0	0%
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	47%	5	33%	3	20%
9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	5	33%	0	0%	10	67%
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	13	87%	2	13%	0	0%
11.	Es el profesor es quien decide que se hace en esta clase	12	80%	3	20%	0	0%
12.	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación de docentes.	10	67%	5	33%	0	0%
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	10	67%	5	33%	0	0%
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	15	100%	0	0%	0	0%

Fuente Encuesta directa a los estudiantes del Centro Educativo Bellavista  
Elaboración Guido Portés Flores

Por lo que se observa en la tabla 20 la mayoría de los estudiantes encuestados manifiestan mucha variedad en sus respuestas, tomando en consideración los

resultados obtenidos en los ítems 4,5,6,7,8 y 12, que se relacionan directa e indirectamente con los procesos de enseñanza-aprendizaje que aplican los docentes en sus clases sus porcentajes son bajos en la alternativa siempre,

Al analizar estos resultados se puede asumir que para los alumnos estos aspectos que son sus procesos de enseñanza y aprendizaje presentan la mayor debilidad en la Institución, razón por la cual resulta una deficiencia por mejorar, se puede indicar que, efectivamente los docentes tienen una buena relación con los estudiantes aunque esto no significa que son unos líderes de los alumnos como dice Etling “El líder es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente persuasivo, emprendedor y poder de convencimiento”.(Etling, 2006, pág. 25).

La opinión de los encuestados sobre si se observa cotidianamente el liderazgo es poca en el ambiente escolar, refleja que en la institución necesita mayor formación de líderes en los docentes y estudiantes esta es una debilidad que hay que superarla con capacitación continua de los docentes y alumnos.

#### 4.2.4. De los Padres de Familia

**Tabla 21**  
**RESULTADO DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

ORDEN	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a)	La Institución me pregunta acerca de las necesidades de aprendizaje de mi hijo.	9	60%	6	40%	-0	0-
b)	La Institución me orienta para atender los problemas escolares de mi hijo.	6	40%	9	60%	-0	-0
c)	En la Institución se evalúa sistemáticamente el nivel de satisfacción de alumnos y padres de familia	0	-0	3	20%	12	80%
d)	La Institución organiza actividades extras (ceremonias, competencias deportivas, campañas, etc.) para que yo participe.	3	20%	10	67%	2	13%

e)	La Institución comparte sistemáticamente sus Valores y su cultura de calidad con la comunidad educativa que la rodea.	12	80%	3	20%	0	0
f)	La Institución promueve desarrollo comunitario, inspirando solidaridad y participación ciudadana y comunitaria en las estudiantes.	10	67%	3	20%	2	13%
g)	El Rector solicita mi opinión para mejorar los servicios que ofrece.	0%	0%	5	33%	10	67%
h)	El Rector me informa sobre los planes que tiene para mejorar la Institución (política de calidad)	-0	-0	10	67%	5	33%
i)	El Rector toma en cuenta las opiniones del Comité de Padres de Familia para tomar decisiones.	-0	-0	5	33%	10	67%
j)	El Rector promueve la participación del plantel en programas y concursos académicos, culturales, cívicos, de salud y preservación del ambiente involucrando a los alumnos	10	67	5	33	-0	0-
k)	El Rector promueve la apertura de información a la sociedad rindiendo cuentas de su desempeño académico así como la administración de recursos.	-0	-0	3	20%	12	80%
l)	Los aprendizajes en valores adquiridos en la institución por su representado son útiles para aplicarlos a la vida.	15	100%	-0	-0	-0	-0

Fuente: Encuesta directa a los padres de familia del Centro Educativo Bellavista

Elaboración: Guido Portes Flores

La institución le falta un mayor acercamiento con los padres de familia, falta mayor orientación, organización de actividades y realizar encuestas para conocer el grado de satisfacción de los alumnos, las alumnas y padres de familia. En lo que respecta a la comunicación entre el Rector y un gran porcentaje de padres de familia manifiesta que no le solicita ni toman en cuenta su opinión. Los padres califican que la institución si se ha preocupado por compartir los valores con la comunidad y que estos aprendizajes son útiles para aplicarlos en la vida diaria como son los valores, solidaridad, participación democrática, libertad, pluriculturalidad, de inclusión y respeto a los demás.



Al analizar estos resultados se puede observar que para los Padres de Familia estos aspectos que son valores impartidos por la institución representan lo más importante que puede brindarle el Centro Educativo. Se puede indicar que efectivamente, los Padres de Familia tienen un buen criterio de la institución educativa con respecto a sus valores pero quieren que exista una mayor participación de ellos en la toma de decisiones de la institución.

#### 4.2.5. Resultado de la entrevista a Directivos

##### Matriz 2

#### RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1.	¿Qué es la comunicación para usted? ¿en qué se diferencia de la información?	4	67%	2	33%
2.	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe realizar las tareas de liderazgo?	2	33%	4	67%
3.	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	3	50%	3	50%
4.	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	3	50%	3	50%
5.	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33%	4	67%
6.	¿Cuáles son los valores institucionales que buscan desarrollar el centro educativo?	6	100%	0	0%
7.	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	83%	1	17%
8.	En el caso de existir anti valores ¿Cuáles son?	6	100%	0	

Fuente Encuesta Directa a directivos del Centro Educativo Bellavista.  
Elaboración Guido Portés Flores

La respuesta de las entrevistas en la Matriz 1 es que en El Centro Educativo Bellavista no tiene un reglamento ni un manual que contemple cómo, cuándo y quién debe llevar las tareas de liderazgo ni cuál es el tipo de liderazgo que predomina en los directivos, docentes y alumnos; es la respuesta más débil que se dio en la entrevista a los directivos con un 67%.

Al analizar las respuestas de los entrevistados se detectó que los directivos no conocen lo que es el liderazgo educacional como explica Warren Bennis “El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. (Bennis, 1985, pág. 127)

Ni conocen la teoría ni los tipos de liderazgo como la denominada la parrilla de liderazgo (Blake & Mounton, 1973). Este desconocimiento da a notar que no se aplica un liderazgo definido en los miembros de la Institución ni esto está formalizado en reglamentos que expliquen, cómo quién y cuándo deben realizar las tareas de liderazgo.

Al desconocer la importancia del liderazgo institucional crea una debilidad que no le permite desarrollarse de una mejor manera la falta de instrumentos en su organización deja en claro que necesita mejorar en este tema que es la gestión liderazgo y valores en la Institución.

## 4.2.6. Matriz de problemáticas

Matriz 3

Problemas observados	Causas	Efectos
<p><b>Problema 1</b></p> <p>La organización de la institución posee una gestión educativa es débil.</p>	Los directivos tienen escasos conocimientos de gestión educativa de cómo se debe organizar, gestionar y liderar en valores una institución educativa de calidad.	No existe una gestión educativa efectiva en la organización, ni liderazgo transformador de parte de los directivos a los docentes que guíe, oriente, motive a mejorar la calidad educativa del plantel.
	La organización de los departamentos no está plasmada en documentos que describan bien las funciones de cada puesto, las normas, políticas, estrategias y procedimientos de cada actividad del personal docente y administrativo.	Los docentes y directivos no saben cuáles son sus atribuciones y funciones en su puesto de trabajo y que forma de gestión deben realizar para resolver ciertas dificultades que se les presentan en el quehacer educativo.
	Los directivos no promueven los cursos de capacitación continua para una mejor gestión pedagógica en el aula de clase.	No se brinda una educación de calidad a los estudiantes por falta de cursos de capacitación continua sobre la gestión pedagógica en el aula de clase
<p><b>Problema 2</b></p> <p>Falta el Plan</p>	El desconocimiento de la importancia de elaborar	Los docentes no tienen una guía y orientación

Estratégico, el Manual de Organización y el Código de ética	el plan estratégico institucional para mejorar la gestión educativa y el liderazgo de los directivos.	de la gestión educativa en las estrategias futuras para la organización y planificación curricular de los siguientes 5 años.
	Falta de capacitación a los directivos y docentes para la elaboración del código de ética de todo el personal que labora en la Institución..	La desorientación de las normas, políticas y valores de los directivos y docentes de cómo actuar y manejarse ante ciertas circunstancias que ocurran en la institución.
	Escaso conocimiento por parte de los directivos de la importancia y utilidad del Manual de Organización para la buena gestión organizativa, liderazgo y valores de la institución	El personal docente y administrativo desconoce sus funciones y atribuciones, que les ha asignado en la institución. Porque no existe un documento que describa los puestos de cada persona y su interacción con los que labora en la Institución.
<b>Problema 3</b> Poca comunicación, de los instrumentos de planificación en la	La comunicación institucional de parte de las autoridades del plantel a la comunidad	Desmotivación de los padres de familia por la no participación en la elaboración de los

gestión educativa de la institución	educativa es poca para que se involucren en la socialización de los instrumentos de planificación	instrumentos a la hora de ayudar a mejorar la institución
	Los Directivos tienen falta de liderazgo al tomar la iniciativa en promover la comunicación de los documentos que existen.	La apatía de los docentes en la elaboración de las planificaciones por no tener un conocimiento claro de cuál es la gestión pedagógica que debe realizar.
	La falta de gestión organizativa para coordinar la participación de todos los actores de la comunidad educativa.	La institución refleja a la comunidad educativa una desorganización en la administración del plantel.
<b>Problema 4</b> Falta una capacitación continua al personal docente en conocimientos científicos y valores	El presupuesto no tiene un valor destinado para las capacitaciones continuas. Que necesitan el personal docente en su desarrollo profesional y personal.	Los docentes no pueden mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje en sus aulas de clase.
	Muchos docentes no quieren asistir a las capacitaciones continuas fuera de su horario normal de trabajo en la institución educativa, para capacitarse en forma continua ya que no quieren proporcionar	Los alumnos no adquieren competencias, destrezas y habilidades que necesitan para obtener un excelente aprendizaje de un nivel que les sirva para poder ingresar sin

	más dedicación, esfuerzo y tiempo y solo están dispuestos a realizarlo en el horario laborable de clases.	dificultad a las Universidades públicas del país..
	El liderazgo pedagógico de los directivos es débil con respecto a la capacitación continua que requiere el desarrollo profesional del docente	La falta de liderazgo de los docentes con los alumnos para transfórmalos y educarles valores para toda su vida.
<b>Problema 5</b> La innovación tecnológica y capacitación a los docentes en el manejo de estos recursos pedagógicos es insuficiente.	No se tiene presupuesto por falta de recursos económicos para adquisición de tecnología	No se brinda una educación de acuerdo a los estándares actuales
	No existe una buena organización del tiempo de capacitación a los docentes	Los docentes no pueden mejorar su trabajo de enseñanza en el aula.
	La pobre gestión pedagógica en la toma de decisiones al adquirir nuevas tecnologías	Se queda relegado con respecto a otras instituciones

Fuente Directivos, docentes del Centro Educativo Bellavista  
 Elaboración Guido Portés Flores.

## 5. DISCUSIÓN

El sexo femenino predomina en la mayoría de directivos y docentes, esto demuestra que las mujeres cada día tienen un lugar más destacado y determinante en la dirección y docencia de las instituciones educativas; en el Centro Educativo Bellavista no es la excepción la mayoría de los directivos son mujeres. y también la mayoría del personal docente son de sexo femenino.

Reflejando claramente que esta tendencia se enmarca a la realidad del Ecuador que establece que las dos terceras partes del total de docentes nacionales son mujeres (datos extraídos del informe de la 47<sup>o</sup> Reunión de la Conferencia Internacional de Educación, CIE).

El liderazgo de la mujer se encuentra necesariamente basada en la igualdad de género que es un derecho que da en nuestro país desde la nueva constitución que se aprobó en el 2008 y que se está aplicando ahora activamente en muchas instituciones entre ellas las educativas, que en la actualidad lideran muchos centros educativos como es el caso del Centro Educativo Bellavista.

Los directivos son jóvenes que trabajan en el plantel con más de 10 años en la institución, esto refleja que se promueve a la gente joven por su gran preparación académica y la capacitación continua que está recibiendo para mejorar su gestión y liderazgo en la conducción del Colegio Centro Educativo Bellavista, la promoción de jóvenes se debe a la mayor apertura de conocimientos e ideas para innovar con tecnología y pedagogía y conocimientos más eficientes de gestión educativa, liderazgo educacional y valores tan necesarios para garantizar un servicio de calidad.

Los estudiantes tienen la misma edad están homogenizados por edades para graduar la educación por cursos de acuerdo con la edad y sus conocimientos con respecto a las edades esto facilita la enseñanza en clase porque así todos están en un ritmo de aprendizaje similar y con los mismos intereses para su edad, el currículo se lo puede hacer más común para todos y así poder llegar mejor al grupo.

También existe la coeducación en la institución que está claramente definida con una paridad entre los alumnos y las alumnas una medida que se está aplicando por parte del Ministerio de Educación con algunos Colegios Nacionales que antes solo eran para alumnos del mismo sexo y ahora se abrió la puerta a alumnos o alumnas del otro sexo. Esto ayuda mucho ya que en la sociedad se convive con hombres y mujeres.

Los estudiantes y las estudiantes encuestados son en la gran mayoría de ciencias especialización Química Biológicas, esto demuestra que en el Centro Educativo Bellavista cada vez hay más interés en los bachilleratos de ciencia y los bachilleratos técnicos se ven cada día más reducidos con la nueva vigencia de los bachilleratos únicos estas especializaciones van acabar para dar paso a un bachillerato común.

La forma de organizar los equipos de trabajo en el Centro Educativo Bellavista se lo realiza en una reunión general con el Rector, cada trimestre de una manera que la gestión directiva del Rector se centraliza en la dirección y liderazgo de la organización de los equipos y las tareas que tienen que cumplir de una manera que los coordinadores académicos y docentes no intervienen en la toma de decisiones disminuyendo la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones de los grupos de trabajo y la coordinación académica del centro de estudios.

Según Blake y Mounton el liderazgo Autocrático es cuando se “concentra el poder de decisión, le dice a los demás qué hacer se limita la discusión en ideas y nuevas maneras de hacer las cosas”. Es este tipo de liderazgo autocrático es el que se



maneja en parte por las autoridades del Centro de Estudios, el cual debe cambiarse para que se convierta en un liderazgo más participativo con los miembros de la Institución.

Los directivos de este centro consideran que el aspecto a tomar en cuenta para medir el tamaño de la Organización debe medirse por el número de miembros que conforman la institución. Estos porcentajes evidencian el impacto que tiene el número de miembros de la institución.

La mitad de los directivos no tienen las mismas respuestas al afirmar que la institución sí posee un manual de normas, reglas y procedimientos cuando realmente se tiene un manual de funciones y no un manual de organización que es lo que se requiere para mejorar su gestión directiva y administrativa.

Reflejándose de esta manera, que sus actores educativos desconocen si existe o no un manual y con seguridad la mitad de los directivos desconocen claramente sus funciones y atribuciones que les han asignado las autoridades en el Centro de Educativo eso pasa por no tenerlas formalizadas y escritas en un manual de organizaciones que no existe y así no poder cumplir con el fin de la misión y visión institucional, y alcanzar los objetivos trazados por la institución.

En cuanto al liderazgo en la toma de decisiones, todos los directivos encuestados coinciden que existe consenso y respeto en la toma de decisiones que el Rector y su directiva y son ellos quienes toman las decisiones, estos resultados reflejan una imagen positiva que tiene la institución en el liderazgo de la autoridad, por parte de los directivos y la forma como la dirección del Centro de Estudios Bellavista toma decisiones que no necesariamente significa que los docentes estén de acuerdo en conjunto con los directivos y que el clima laboral de trabajo sea agradable.

La administración y liderazgo del centro de estudios promueve la excelencia académica en un 100% se distingue que se trabaja aunque le falta promover mayor

liderazgo y desarrollo profesional de sus docentes y coordinadores por medio de la capacitación continua y no esporádica como se lo ha venido haciendo.

La vivencia de los valores institucionales y la participación de los padres de familia y la comunidad en las actividades programadas por la institución es lo que menos se promueve, existirá realmente líderes en cada uno de los directivos y docentes por la respuesta de los estudiantes y padres de familia este liderazgo no es tan efectivo.

“El líder educativo de cualquier nivel, requiere una preparación básica sobre Administración Educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; para además ha de ejercer autoridad que inspire confianza al personal docente, administrativo y servicio así como los estudiantes y padres de familia(Herrera, 2000, pág. 235), este autor sostiene que no sólo existe las características innatas para que se puede llegar a ser un líder sino que también con el estudio de administración y otras ciencias puede salir esos talentos en cada uno de las personas por eso es necesario una capacitación de todos los directivos y docentes en gestión y liderazgo de valores para que este sea un liderazgo transformacional.

El estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo como el estudio en gerencia según Blake y Mouton “explica que existe una Parrilla de 81 liderazgos distintos aunque 5 son los que originan los demás”, los directivos tienen que recurrir al estudio de la ciencia para mejorar su desempeño como líder y no creer como la mayoría de los encuestados cree en el Centro Educativo Bellavista que las habilidades de liderazgo son innatas, si se necesita un estudio como evidencia teórica y respaldo para saber que los líderes se nacen y se desarrollan con preparación constante.

El número de estudiantes por aula no contempla para los docentes como una acertada estrategia para mejorar el desempeño y progreso de la institución ni creen

que por el número de alumnos se puede mejorar la educación. Los factores incidentes que hay que tomar en cuenta y promover para mejorar el desempeño y progreso de la Institución son la gestión pedagógica en el aula y la innovación tecnológica con la existencia de ambientes agradables que mejorarían el desempeño y progreso de la clase. El Rector debe ser líder y no un directivo como lo afirma James William, la diferencia entre el directivo y el líder reside en la psiquis y su concepción del orden y el desorden. Los directivos buscan ante todo el orden mental sin ahondar en el problema. Los líderes tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. (Janes, 1986, pág. 123).

El directivo debe ser un líder que lleve al cambio de la innovación tecnológica, la gestión educativa efectiva en el aula de clase cómo resultado de un proceso de mejora continua en la parte administrativa pedagógica y organizativa con el apoyo de la comunidad para buscar la excelencia educativa que hoy se requiere para salir del subdesarrollo que se encuentra nuestro país.

La educación en valores que se promueve en el Centro Educativo Bellavista tienen un buen criterio según las encuestas de los docentes, padres de familia y alumnos, la práctica de los valores se da con el ejemplo de cada uno de los que forman la institución predominan los valores en las decisiones de los directivos y profesores compartiendo sistemáticamente sus valores en sus ejes de aprendizajes, en la formación de los estudiantes, este es un punto de gran aceptación entre todos los que conforman la comunidad educativa es una fortaleza que tiene que reforzarse para que no se pierda esta transmisión de valores se ajusta con lo que rige la educación actual del Ecuador.

“La educación debe basarse en la transmisión y práctica de valores que promuevan la libertad personal, la democracia, el respeto a los derechos, la responsabilidad, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a la diversidad de género, generacional, étnica, social, por identidad de género, condición de migración y creencia religiosa, la

equidad, la igualdad y la justicia y la eliminación de toda forma de discriminación”.(Ministerio de Educacion del Ecuador, 2011, pág. 9)

La institución en estudio cuenta con órganos de dirección, gestión, coordinación y la parte técnica pedagógica y académica con departamentos y equipos docentes que les falta integrarse más a la institución en su gestión institucional, directiva, administrativa y pedagógica con liderazgo en valores, mejorando su organización y desarrollo del sistema educativo para que se logre los objetivos educativos de una manera efectiva.

Como dice Elizondo, “la función primordial de la gestión es desarrollar una educación de calidad para todo se entiende como “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procedimientos educativos de calidad”.(Elizondo A. , 2001, pág. 100). La gestión y liderazgo y los valores son fundamentales para que los organismos se integren a la institución y como resultado de esto dar una positiva dirección y desarrollo de calidad de los servicios educativos.

Las actividades del equipo didáctico y la junta de profesores en la que más se destaca, es la de llevar a cabo la evaluación del aprendizaje y seguimiento global de todo el grupo, según los testimonios de los docentes la actividad que más se promueve en las reuniones de junta de profesores, es ver cómo están los alumnos en sus rendimientos, comportamientos y que medidas deben tomar para sacarlos adelante. Sera esto suficiente para mejorar la educación, definitivamente se necesita que cada profesor sea un líder para sus alumnos y alumnas.

Se necesita promover a los docentes que se involucren mas en el aprendizaje de los estudiantes con un liderazgo en valores, con juntas de profesores que tengan no solo como punto principal gestionar las evaluaciones y sus procesos de enseñanza, sino además, de atender en forma organizada los conflictos y perdidas de valores que puedan surgir en el grupo, estableciendo las acciones y medidas oportunas para

el logro de los objetivos del Centro Educativo Bellavista. Como dice Palladino, la gestión pedagógica incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones.(Palladino, 1998, pág. 68), queda demostrado que la junta de profesores promueve la importancia del seguimiento global de los alumnos con el fin de de lograr una educación de calidad, pero necesita capacitarse más, para mejorar sus funciones y tareas en la aula de clase.

En cuanto a las funciones que realizan los departamentos didácticos del Colegio Centro Educativo Bellavista, se destaca que los departamentos didácticos formulan muy pocas propuestas al equipo directivo, al analizar el desempeño de los departamentos didácticos, encontramos que ellos elaboran su planificación y la metodología que van usar con sus estudiantes pero al formular propuestas al equipo directivo, los departamentos didácticos no proponen ni alientan nuevos métodos o técnicas posiblemente por falta de conocimientos, motivación y liderazgo de los directivos.

Como explica Pérez Bengochea sobre el liderazgo demócrata “Consulta con sus subordinados sobre acciones y decisiones propuestas y alienta la participación de ellos”.(Pérez Bengochea, 2008, pág. 135). No se consulta ni se promueve las propuestas de los equipos didácticos a los directivos, ya sea por falta de confianza, seguridad, iniciativa, empuje, aliento o comunicación en el desarrollo de propuestas de mejora en la enseñanza estas falencias son las que sugiere que falta un liderazgo transformacional en los directivos a sus docentes.

Los directivos aseveran en un 83% que la gestión pedagógica de la institución siempre se fomenta, la producción de diagnósticos y la solución más adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Se evidencia que la gestión pedagógica que promueve los directivos va enfocada a administrar las demandas internas de la institución y no las externas, conduciéndolas a lograr los objetivos de cada estudiante y docente no de la manera más apropiada para la

finalidad de la institución. Como dice Palladino “La gestión pedagógica incluye la acción y el efecto de administrar de manera tal que se realicen diligencias conducentes al logro apropiado de las respectivas finalidades de las instituciones.(Palladino, 1998).

Lo más destacado es que el problema principal es la falta de material de instrumentos de planificación que la institución debe tener como: El plan estratégico, el manual de organización y el código de ética no se han elaborado, no contando de esta manera con los materiales necesarios de planificación educativa que proyecten a la institución hacia el logro de sus objetivos institucionales y cumplimiento de su misión y visión; ostentando la falta de gestión pedagógica institucional.

Como dice Ezpeleta la gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar.(Ezpeleta & Furlan, 1992, pág. 23). En los procesos didácticos la gestión pedagógica es tan necesaria en los procesos de cambios que guían al logro de las metas y objetivos propuestos por la Institución.

Las opiniones son muy variadas en los docentes pero la mayor parte de las respuestas se concentra en la opción siempre, en los aspectos que conciernen al liderazgo y gerencia y valores que ejerce el Rector, el trabajo en equipo de los docentes y la vivencia de valores de los actores educativos.

Al analizar estos datos de aceptación general al desempeño del Rector como un líder positivo para la Institución es sin duda la más marcada por los docentes, pero realmente qué es un líder según la definición de Prieto, “El líder es una persona reconocida por todos como más eficiente para ejercer sobre los demás individuos de una comunidad cierta influencia, mediante estímulos adecuados que conducen a la ejecución de los propósitos del grupo”.(Prieto, 1978, pág. 59).

Entonces los docentes de la institución valoran la importancia del Rector como una persona reconocida, que promueve el trabajo en equipo para alcanzar mejores resultados y la investigación a nivel educativo siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Rector del Centro Educativo, siendo un líder que inspira y le crean lo que dice y hace, fortaleciendo esto aún más, por la presencia de un ambiente laboral armónico y de respeto entre los docentes y las decisiones del Rector. Pero realmente ¿ocurre esto o es que lo dicen los docentes por su buena relación que existe con el Rector?

Los estudiantes encuestados manifiestan mucha variedad en sus respuestas, que se relacionan directa e indirectamente con los procesos de enseñanza-aprendizaje que aplican a los docentes en sus clases, sus porcentajes son bajos en muchas alternativas. Al analizar estos resultados se puede asumir que para los alumnos no están del todo satisfecho con sus docentes en los procesos de enseñanza y aprendizaje presentando como una debilidad en la Institución, razón por la cual resulta una deficiencia por mejorar.

La falta de liderazgo y aceptación de los estudiantes y las estudiantes a sus profesores puede indicar que efectivamente, los docentes tienen un buena relación pero no significa que son persuasivos ni convencen a sus alumnos y alumnas como dice Etling, el líder es una persona que influye sobre los demás. Puede describirse como inteligente persuasivo, emprendedor y poder de convencimiento(Etling, 2006)

La opinión de los encuestados sobre si se observa cotidianamente el liderazgo es poca en el ambiente escolar, refleja que en la institución necesita mayor formación y capacitación de líderes en los docentes y estudiantes esta es una debilidad que hay que superarla con capacitación continua de los docentes y alumnos.

Los Padres de Familia manifiestan también mucha variedad en sus respuestas tomando en consideración los resultados obtenidos en los cuales se valoran las

necesidades de aprendizaje, valores impartidos y participación ciudadana y comunitaria de los estudiantes.

Los Padres califican de manera positiva a la institución que el 100% está de acuerdo que los valores impartidos, que existe preocupación por parte de las autoridades y que los valores adquiridos en la institución por su representado son útiles para aplicarlos en la vida diaria., sin embargo existe poca comunicación, difusión, socialización y participación de Padres de Familia y comunidad en la gestión educativa de la institución, las autoridades no involucran ni promueven la toma de decisiones, los padres de familia tienen un buen criterio de la institución educativa o solo responden afirmativamente ¿Por qué sus hijos están contentos y ellos conformes con lo que les da la Institución?

Las entrevistas a los directivos del El Centro Educativo Bellavista, tuvo unas respuestas débiles especialmente en la falta de reglamentos y manuales que contemple cómo, cuándo y quién debe llevar las tareas de liderazgo y cuál es el tipo de liderazgo que predomina en los directivos, docentes y alumnos, definitivamente falta un mayor conocimiento científico de cómo gestionar y liderar una organización educativa.

Al analizar las respuestas de los entrevistados se detectó que los directivos no conocen lo que es el Liderazgo educacional como explica Warren Bennis “El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido. (Bennis, 1985), ni conocen la teoría ni los tipos de liderazgo como la denominada la parrilla de liderazgo(Blake & Moun-ton, 1973), este desconocimiento da a notar que no se aplica un liderazgo definido en los miembros de la Institución ni esta formalizado. Al desconocer la importancia del liderazgo institucional crea una debilidad que no le permite desarrollarse de una mejor manera, la falta de instrumentos en su organización deja en claro que necesita mejorar mucho en este tema que es la gestión Institucional.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### CONCLUSIONES

Después de haber concluido con todo el proceso investigativo en el Centro Educativo Bellavista, mediante la recolección de datos sobre gestión, liderazgo y valores en cada uno de los instrumentos de planificación obtenidos de la Institución se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los directivos tienen pocos conocimientos sobre la gestión y liderazgo, en las entrevistas realizadas a los directivos del plantel sus respuestas fueron débiles sobre la gestión y liderazgo esto se puede apreciar en que el 33% de los directivos afirma que las habilidades de liderazgo son innatas y adquiridas por la experiencia y no le dan el interés necesario a la capacitación continua que combine la práctica con la teoría.
2. Los directivos si promueven mejorar el desempeño de la Institución se puede constatar en las respuestas de los docentes del Centro Educativo Bellavista, que en un 100% afirman, que los directivos si promueven en la comunidad educativa valores y un ambiente de aprendizaje agradable, seguro para el desarrollo de los procesos de aprendizaje.
3. La Institución le falta organización especialmente en la parte técnica de los departamentos didácticos y formación de equipos docentes, esto se puede apreciar en que los directivos en un 67% contesta que se promueve poco la formación de los departamentos y equipos docentes.
4. Los departamentos didáctico organizan, elaboran, desarrollan y registran la práctica docente y los resultados obtenidos esto se basa en un 83% de los directivos promueve las acciones administrativas y pedagógicas de los departamentos didácticos.

5. Los directivos promueven poco la de planificación educativa como los planes estratégicos y reingeniería de procesos esto se demuestra en el 83% de los directivos promueven poco la elaboración del plan estratégico y una reingeniería de procesos.
6. Falta plan estratégico, código de ética y el manual de organización, los directivos del Centro Educativo Bellavista en un 83% afirman que no tienen todos los instrumentos de planificación básicos necesarios para el plantel, que sustenten la calidad de su trabajo.
7. Los docentes sienten que existe un liderazgo y gestión en el área académica, administrativa, financiera y los valores predominan en las decisiones por parte de los directivos y docentes, un 100% de los docentes contesto esto.
8. Los docentes se sienten poco integrados y con desacuerdos continuos en las relaciones con los directivos la mayoría de veces se promueven en un 85% desacuerdos y falta de integración con los docentes.
9. Los estudiantes rara vez son escuchados por los directivos y docentes de la institución, en un 40% aseveran que rara vez son escuchados sobre los problemas que tienen, esta falta de comunicación de los directivos y docentes con los estudiantes trae inconvenientes y problemas que a la larga afecta el desarrollo del plantel.
10. Los padres de familia afirman, que la mayoría de veces no son solicitadas sus opiniones para mejorar el servicio educativo esto se basa en el 67% de los padres de familia afirma que el rector no solicita su opinión.

## RECOMENDACIONES

1. Que, los directivos se capaciten en, como elaborar los instrumentos de planificación curricular en el plantel, con el fin de elaborar las planificaciones que faltan.
2. Que, los directivos y el consejo técnico elaboren el manual de organización, el plan estratégico y el código de ética, con el fin de mejorar la gestión directiva, pedagógica, comunitaria y administrativa de la institución.
3. Que, las autoridades realicen una reorganización de los departamentos didácticos de la Institución basados en prácticas de liderazgo y valores provocando un mayor compromiso de los docentes.
4. Que, Los directivos motiven al equipo docente por medio de un liderazgo situacional y transformacional, provocando una mejora de los procesos de enseñanza -aprendizaje en el aula de clase y excelentes estudiantes.
5. Que, las autoridades capaciten continuamente a los docentes, con el fin de mejorar sus procesos de enseñanza aprendizaje en innovación tecnológica y el manejo de recursos pedagógicos en la inclusión de nuevas tecnologías en el aula de clase.
6. Que, los directivos socialicen los documentos de planificación curricular con los docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad en general con el fin de involucrar y comprometer a todos los actores educativos de la institución en el éxito de una educación de calidad.

7. Que, los directivos lideren un modelo de comunicación institucional, con el fin de una mejor comunicación con los docentes, estudiantes y padres de familia.
  
8. Contribuir para mejorar la propuesta de “Programa de perfeccionamiento institucional, con el fin de mejorar la calidad educativa en la Institución, mediante la capacitación y asesoramiento a los directivos y docentes en temas de gestión, liderazgo y valores.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

Programa de perfeccionamiento institucional, para mejorar la organización del “Centro Educativo Bellavista”, mediante la capacitación y asesoría de los directivos y docentes en temas de organización, planificación, gestión, liderazgo en el periodo 2012-2013.

### **7.2. Justificación**

La propuesta de diseñar un programa de perfeccionamiento institucional para mejorar la organización del Centro Educativo Bellavista de Guayaquil, mediante la capacitación y asesoría de los directivos y docentes tiene como finalidad la mejora en la organización, planificación, gestión, liderazgo y valores del Centro Educativo Bellavista, ya que a través de las encuestas se evidencia que los directivos y docentes no tienen conocimientos en cómo realizar la organización, gestión y liderazgo, en elaborar los instrumentos de planificación, siendo este programa la mejor opción, para mejorar la organización de la Institución.

Es muy importante mejorar la organización del Centro Educativo Bellavista de la ciudad de Guayaquil, ya que esto ayudara a mejorar la calidad educativa con directivos y docentes líderes del cambio continuo de la educación de hoy.

La institución tiene directivos sin formación especializada en gestión y liderazgo educacional y su designación como directivos fue por que cumplen con los requisitos que exige la Ley de Educación, que se encontraba vigente que es por la experiencia en el cargo de docentes de 10 años y el titulo de tercer nivel en Ciencias de la

Educación donde predomina el criterio personal antes que el conocimiento profesional en dirección de centros escolares.

Esta formación empírica basada en la experiencia, vienen acompañadas de consecuencias o efectos puntuales. Los directivos y docentes dirigen como creen con un conocimiento poco profundo de lo que es la gestión educativa y el liderazgo en valores, la falta de criterio científico de las autoridades crea un liderazgo débil y una gestión directiva poco eficiente y efectiva a la hora de tomar decisiones necesarias para lograr calidad educativa de excelencia.

Existen varias alternativas de solución:

- La auto-capacitación de los directivos y docentes sobre los procesos de enseñanza, que cada uno sea responsable de su propia educación y después aplique los conocimientos que han adquirido en la elaboración de las planificaciones y organización de la Institución,
- Contratación de un grupo de expertos en planificación para que elaboren los instrumentos de planificación, organigramas y demás departamentos que necesite la institución. El personal docente y administrativo les darán todos los documentos y registros que necesiten.
- Se diseñe un programa de perfeccionamiento institucional para mejorar la organización del Centro Educativo Bellavista de Guayaquil, mediante la capacitación y asesoría de los directivos y docentes, es un programa que va enseñar a los directivos y docentes de la misma institución como organizar la institución y elaborar sus planificaciones.

La última propuesta es la mejor porque son las personas que más conocen la realidad de la gestión y liderazgo de la institución lo viven día a día, además los conocimientos va estar impartidos igual para todos, teniendo suficientes

fundamentos para poder trabajar colaborativamente en equipo para que elaboren ellos mismo los instrumentos de planificación de una forma que se comprometan y se involucren a cumplir las metas, objetivos y fines propuestos.

Se prevé que durante el desarrollo del programa de perfeccionamiento institucional, se pueda lograr un cambio de comportamiento y aptitud de los directivos y docentes de la institución, liderando las prácticas de los valores individuales y los institucionales, establecidos en la normativa del Centro Educativo Bellavista y gestionando con éxito la organización y administración del plantel.

### **7.3. Objetivos**

#### **7.3.1. Objetivos generales**

Diseñar un programa de perfeccionamiento institucional para mejorar la organización del “Centro Educativo Bellavista” mediante la capacitación y asesoría a los directivos y docentes en temas de organización, planificación, gestión, liderazgo en el periodo 2012 – 2013.

#### **7.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar la Institución como organización y conseguir resultados relacionados con los fines de la Institución.
- Diseñar una planificación estratégica como medio de direccionar el proceso de realización concreta de planificación estratégica de la Institución.
- Asesorar a docentes y directivos en temas de gestión educativa estratégica para mejorar los procesos de gestión en la institución.
- Elaborar un manual de liderazgo como factor de transformación por medio de prácticas que favorezcan la gestión educativa de la Institución.

#### 7.4. Actividades

DISEÑAR UN PROGRAMA DE PERFECCIONAMIENTO INSTITUCIONAL PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN “CENTRO EDUCATIVO BELLAVISTA” MEDIANTE LA CAPACITACIÓN Y ASESORÍA A LOS DIRECTIVOS EN TEMAS DE ORGANIZACIÓN, PLANIFICACIÓN, GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN EL PERIODO 2012 – 2013

CUADRO 2

ACTIVIDADES N°	TEMA	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA
<p><b>Proyecto de aula 1</b></p>	<p><b>Modelo de Gestión educativa estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto La gestión.</li> <li>• Concepto de gestión educativa estratégica.</li> <li>• Gestión institucional</li> <li>• Gestión escolar</li> <li>• Gestión pedagógica</li> <li>• Componentes del modelo de gestión educativa estratégica</li> <li>• Liderazgo compartido</li> <li>• Trabajo colaborativo</li> <li>• Prácticas docentes flexibles</li> <li>• Planeación estratégica</li> <li>• Dimensiones de la gestión escolar.</li> <li>• Gestión directiva.</li> <li>• Gestión académica.</li> <li>• Gestión administrativa y financiera</li> <li>Gestión de la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozner Pilar, Gestión educativa estratégica, 2000</li> <li>• Elizondo Administración y gestión escolar en la nueva escuela, 2001</li> <li>• Ezpeleta Justa, Concepto de gestión educativa la mirada de Justa Ezpeleta</li> </ul>



<p><b>Proyecto de aula 2</b></p>	<p><b>Diseño de una Planificación estratégica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear estratégicamente</li> <li>• Enfoque estratégico</li> <li>• Modelo básico de planeación estratégica.</li> <li>• Proceso de planeación estratégica</li> <li>• Espectro de la elaboración de estrategias</li> <li>• Proceso de planeación estratégica</li> <li>• Definición de la visión, misión y valores. Definición de los objetivos estratégicos</li> <li>• Detección de oportunidades y amenazas.</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Evaluación estratégica</li> <li>• Definición de estrategias</li> <li>• Análisis FODA</li> <li>• Identificación de oportunidades estratégicas</li> <li>Plan estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ander Egg Ezequiel, Introducción a la planificación estratégica.</li> <li>• Matas, A., Tójar, J. C. y Serrano, Innovación educativa: un estudio de los cambios diferenciales. (2004).</li> </ul>
<p><b>Proyecto de aula 3</b></p>	<p><b>. La Organización Educativa.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceptos de organización escolar.</li> <li>• Principios de la Organización.</li> <li>• Etapas de la organización escolar.</li> <li>• Importancia de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006Álvarez Manuel. Organización y renovación escolar 1984</li> <li>• Amarante Ana María Gestión Directiva 2000</li> <li>• Gairin, Joaquín Antúnez, Serafín. La organización escolar 1996</li> </ul>

	<p>organización escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jerarquización por medio de organigramas.</li> <li>• Tipos de organización.</li> <li>• Departamentalización.</li> <li>• Autoridad y poder.</li> <li>• Líneas de comunicación.</li> <li>• Delegación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• García Requena Filomena Organización escolar y gestión de centros educativos.</li> </ul>
<b>Proyecto de aula 4</b>	<p><b>Manual de liderazgo.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tarea directiva.</li> <li>• Liderazgo situacional.</li> <li>• Liderazgo Transformacional</li> <li>• Liderazgo transformacional en la Escuela.</li> <li>• Siete hábitos de liderazgo de la gente eficaz.</li> <li>• El diamante del liderazgo en los centros educativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozner Pilar, Diez módulos a los responsables de los procesos de transformación educativa, 2000</li> <li>• Delgado, Manuel Lorenzo, El liderazgo educativo en los centros docentes, Madrid, La Muralla, 1994.</li> <li>• Gorrochotegui, Alfredo, Manual de liderazgo para directivos escolares, Madrid, La Muralla, 1997..</li> <li>• Etling Arlen. Liderazgo Efectivo 2006</li> </ul>

Elaboración Guido Portés Flores

Esta propuesta cuenta con cuatro actividades que son cuatro proyectos aula, con el fin de lograr que los directivos y docentes capacitados puedan contribuir al mejoramiento de los resultados educativos a partir de la transformación de las formas de organización, planificación, gestión y liderazgo en valores que se habían estado llevando en la institución, Se considera que la implementación de la capacitación, como logro inicial es que los directivos y docentes aplicaran los aprendizajes en la próxima actividades que tengan que aplicar en la institución basado en la capacidad para la toma de decisiones de manera corresponsable, en un liderazgo compartido que impulse el trabajo colaborativo, en una participación

social responsable, con prácticas innovadoras que atiendan a la diversidad de los alumnos y a la evaluación para la mejora continua.

#### 7.4.1. Proyecto aula N° 1 (Actividad 1)

**Cuadro N° 3**

Nombre del Proyecto aula	Modelo de gestión educativa estratégica.	
Fechas	1 de Octubre al 11 de Octubre Noviembre al 16 de Noviembre	Duración: 18 horas
Responsable	Lcdo. Guido Portes F.	
Dirigido a:	Directivos y docentes	
Periodos	2012-2013	
Problema	¿Cómo lograr la aplicación de estrategias de un plan estratégico institucional en el centro educativo?	
Horario de clase	Lunes a Viernes de 12:30 14:30	
Objetivos Competencias Conocimientos Valores	<p>Proponer asesoría a docentes y directivos en temas de gestión educativa estratégica para mejorar los procesos de gestión en la institución</p> <p>Habrà un análisis de las definiciones de gestión educativa estratégica, se propone un modelo de gestión educativa estratégica, analizando el liderazgo compartido, el trabajo colaborativo, las prácticas docentes flexibles, y se asesora sobre todas las dimensiones de la gestión escolar, se elaborará la situación inicial de la institución desde el punto de vista de cada una de las dimensiones de gestión educativa.</p> <p>Habrà un análisis de los valores que debe practicar un directivo o docentes al ejecutar las estrategias de enseñanza..</p>	

Elaboración Guido Portés Flores

### 7.4.2. Proyecto aula N° 2

**Cuadro N° 4**

Nombre del Proyecto aula	Diseño de una planificación estratégica	
Fechas	15 de Octubre al 26 de Octubre	Duración: 20 horas
Responsable	Lcdo. Guido Portés F.	
Dirigido a:	Directivos y docentes	
Periodos	2012-2013	
Problema	¿Cómo lograr la aplicación de estrategias de un plan estratégico institucional en el centro educativo?	
Horario de clase	Lunes a Viernes de 12:30 14:30	
Objetivos Competencias Conocimientos Valores	<p>Diseñar una planificación estratégica como medio de direccionar el proceso de realización concreta de planificación estratégica de la institución.</p> <p>Habrá el análisis de los diferentes enfoques estratégicos, se descubrirá los componentes del modelo básico y se realizará el FODA de la Institución desde el punto de vista de cada participante y todo el proceso de planificación se lo realizará por medio de un proyecto de plan estratégico institucional, harán la elaboración un equipo de cinco participantes.</p> <p>Compartirán experiencias de valores en la educación como punto de referencia importante en la elaboración de las planificaciones.</p>	

Elaboración Guido Portés Flores

### 7.4.3. Proyecto aula N° 3

**Cuadro 5**

Nombre del Proyecto aula	La Organización Educativa	
Fechas	5 de Noviembre al 16 de Noviembre	Duración: 18 horas
Responsable	Lcda. Guido Portés F.	
Dirigido a:	Directivos y docentes	
Periodo	2012-2013	
Problema	¿Cómo adquiero capacidades competencias que gestionen la buena organización en la Institución?	
Horario de clase	Lunes a Viernes de 12:30 14:30	
Objetivos Competencias Conocimientos Valores	<p>Analizar la Institución como organización educativa y conseguir resultados relacionados con los fines de la institución</p> <p>Habrà el análisis de los diferentes conceptos, principios, etapas, tipos de organización escolar, la forma de realizar la departamentalización, la relación autoridad poder, las líneas de comunicación, la delegación, se analizará el organigrama de la institución y se propondrá que individualmente planteen un organigrama de la institución para analizarlo en una mesa redonda y después definir el organigrama consensuado por todos los participantes.</p> <p>Habrà práctica de valores de los gestores de la organización del plantel por medio de dramatizaciones de casos.</p>	

Elaboración Guido Portés Flores

#### 7.4.4. Proyecto aula N° 4

**Cuadro 6**

Nombre del Proyecto aula	Manual de Liderazgo	
Fechas	19 de noviembre al 30 de noviembre	Duración: 20 horas
Responsable	Lcdo. Guido Portés F	
Dirigido a:	Directivos y docentes	
Periodos	2012-2013	
Problema	¿Cómo lograr el liderazgo en los directivos y docentes y en los estudiantes como manera de alcanzar el éxito en la institución?	
Horario de clase	Lunes a Viernes de 12:30 14:30	
Objetivos Competencias Conocimientos Valores	<p>Elaborar un Manual de liderazgo como factor de transformación por medio de prácticas que favorezcan la gestión educativa de la Institución.</p> <p>Habrà el análisis de la tarea directiva, el liderazgo situacional y transformacional, los siete hábitos de liderazgo de la gente eficaz y el diamante del liderazgo en los centros educativos se elaboraran un manual de liderazgo realizado por todos en grupos de cinco participantes.</p> <p>Habrà el análisis de todos los valores, que son esenciales para ser un líder educativo.</p>	

Elaboración Guido Portés Flores

#### 7.4.5. Matriz de Evaluación del resultado del programa de capacitación a directos y docentes

N°	ACTIVIDADES	ESCALAS										Número de participantes
		Excelente (10)		Muy bueno (9)		Bueno (8)		Regular (7)		Deficiente (menos de 6)		
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
1	Elaboración de la situación actual de la organización educativa											
2	Elaboración de un plan estratégico institucional											
3	Elaboración de un organigrama de la institución											
4	Elaboración del Manual de liderazgo											

Elaboración de Guido Portes Flores

### **7.5. Localización y cobertura espacial**

La propuesta, de ser aceptada, se aplicará en la ciudad de Guayaquil en el Centro Educativo Bellavista de Guayaquil.

### **7.6. Población objetivo**

El programa podría ser impartido en calidad de programa piloto a 25 docentes y directivos, incluido autoridades de la institución, el Rector del plantel.

### **7.7. Sostenibilidad de la propuesta**

- **Humanos**

La propuesta es sostenible por un lado, debido a la relación entre necesidad y oportunidad que tienen los directivos de recibir una capacitación que les permitirá ser competentes en la gestión educativa estratégica, en la elaboración de planificación estratégica, en dirección y organización de la institución con rasgos de liderazgo, con conocimiento, habilidades y destrezas metodológicas, pedagógicas y didácticas, convertidas en competencias.

Por otro lado, se encuentra la organización y la planificación estratégica institucional que contempla en su estructura dos unidades, la una, de formación continua a cargo de cursos de capacitación del ministerio y, otra del programa de perfeccionamiento institucional, que en la instancia de aplicar el programa de capacitación propuesto, estarían para asumir la aplicación del mismo. Es más factible su ejecución por la Unidad de Formación que la integran tres directivos con formación pedagógica especializada. Se espera que al ponerse en conocimiento esta propuesta a las autoridades del Centro Educativo Bellavista, dispongan su inclusión como un proyecto prioritario piloto en la Institución.



- **Tecnológicos**

El Colegio cuenta con dos salas de capacitaciones, con computadoras, proyectores para el uso de los estudiantes y docentes, todo el Colegio tiene conexión de internet, en las aulas, laboratorios y en la sala de audiovisuales, que facilitan la ampliación y profundización de la información, lo cual fortalece el proceso de aprendizaje.

- **Materiales**

Todas las aulas, laboratorios y talleres de capacitación cuentan con proyectores computadoras y aires acondicionados instalados permanentemente, no habría inconveniente en usar cualquiera de esos ambientes, bastaría la autorización del Rector para su uso.

- **Físicos**

El Colegio cuenta con dos salas de audiovisuales, actualmente se ha creído conveniente utilizar la sala de capacitación del bachillerato la sala de convenciones con capacidad para 60 personas. Este sería el lugar ideal para desarrollar las actividades previstas. Además, existen equipos de amplificación con micrófonos fijos y móviles que podrían ser utilizados, en caso de ser necesarios. El mobiliario es ergonómico, y fueron diseñados con esa consideración de necesidad.

- **Económicos**

El Colegio, considerando que el recurso humano es el gestor de los cambios y transformaciones a través de la formación, motiva la capacitación del personal

docente y directivos y pondría en agenda la ejecución de esta propuesta y el cálculo del presupuesto se considerará en términos del presupuesto.

- **Organizacionales**

Se mencionó que la aceptación y autorización corresponde al Rector de la Institución. En uno u otro caso, entraría como proyecto con un líder responsable y los integrantes como equipo.

### 7.8. Presupuesto del programa de capacitación

**Cuadro 7**

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Fotocopias	1200	\$ 0.05	\$ 60.00
Papelería		\$225.00	\$ 225.00
Aula y audiovisuales por mes		\$150.00	\$300.00
Honorario docente		\$ 40.00	\$ 3.120.00
Refrigerios		\$ 60.00	\$ 480
Subtotal			4.185.00
Imprevistos 10%			418.50
Total		\$ 2800.00	4.603.50

Elaboración de Guido Portes Flores

7.9. Cronograma

Cuadro 8

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS														
		13 al 17 de agosto	20 al 24 de agosto	27 al 31 de agosto	3 al 7 de septiembre	10 al 14 de septiembre	17 al 21 de septiembre	24 al 28 de septiembre	1 al 5 de octubre	8 al 11 de octubre	15 al 19 de octubre	22 al 26 de octubre	5 al 9 de noviembre	12 al 16 de noviembre	19 al 23 de noviembre	26 al 30 de noviembre
Presentación de la propuesta a directivos del Centro Educativo Bellavista.	Lcdo. Guido Portés F.	■														
Sensibilización a directivos y docentes	Lcdo. Guido Portés F.		■													
Aprobación para implementar la propuesta	Directora del plantel.			■												
Definición de una agenda de asesorías y trabajo.	Directora del plantel Lcdo. Guido Portés F.				■	■	■	■								
Proyecto aula N° 1 Modelo de gestión educativa estratégica	Lcdo. Guido Portés F.								■	■						
Evaluación del Proyecto aula 1	Lcdo. Guido Portés F.									■						
Proyecto aula N° 2 Diseño de una planificación estratégica	Lcdo. Guido Portés F.										■	■				
Evaluación Proyecto aula 2	Lcdo. Guido Portés F.											■				
Proyecto aula N° 3 La Organización Educativa	Lcdo. Guido Portés F.												■	■		
Evaluación Proyecto aula 3	Lcdo. Guido Portés F.													■		
Proyecto aula N° 4 Manual de Liderazgo	Lcdo. Guido Portés F.														■	■
Evaluación del Proyecto aula 4	Lcdo. Guido Portés F.															■

Elaboración de Guido Portes Flores

## **7.10. Resultados esperados.**

Se estima que la propuesta de capacitación en proyectos aulas es atractiva y que esta propuesta de mejora trae consigo expectativas durante el proceso y luego de ellas se pueden obtener los resultados.

### **Durante el proceso**

- Cambio de actitud de los participantes en la gestión, planificación, organización y en el liderazgo de su trabajo en la institución.
- Que el aprendizaje sea el resultado del trabajo individual además del aprendizaje generado por los equipos de trabajo conformado. En los contenidos de gestión, liderazgo de valores.
- De acuerdo a los trabajos realizados, individuales o grupales de los proyectos de aula, los participantes coherentes a su avance en la capacitación, se sentirán más positivos de liderar el cambio de mejoras que necesita la institución.

### **Al final del proceso**

- Que la organización de la institución mejore su gestión educativa y se diagnostique su situación actual para que empiecen a planificar estratégicamente.
- Que se elabore los instrumentos de planificación de la Institución necesarios para orientar el camino a la educación de calidad.
- Que los conocimientos en liderazgo se vean reflejado una mejora de los procesos de enseñanza y los conocimientos en valores sirvan como ejes transversales de sus procesos de enseñanza en clase.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires : Lumen.
- Bennis, W. y. (1985). *"Líderes: el arte de mandar"*. México: Merlin Libros.
- Blake & Mounton, R. y. (1973). *El modelo del cuadro organizacional grid*. Mexico: Fondo Educativo Interamericano.
- Burns. (1987). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Chavarria Olarte, M. (2007). *EL RETO EN LA EDUCACIÓN DE LOS HIJOS. COMPENDIO DE PEDAGOGÍA FAMILIAR*. Mexico: Mad.S.L..
- Cruz Escalante, J. (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica*. Mexico.
- De Ibarrola, G. (26 de Mayo de 2006). Siete políticas fundamentales para la educación secundaria en América Latina. *Diario Oficial de la federación* .
- Elizondo, A. (2001). Administración y Gestión Escolar. En La Nueva Escuela. En Elizondo, *Administración y Gestión Escolar. En La Nueva Escuela*. Mexico: Paidós.
- Etling, A. (2006). *Liderazgo Efectivo*. Mexico: Trillas.
- Ezpeleta, J. (2006). *Concepto de gestión educativa la mirada de Juzta Ezpeleta*. Mexico: Trillas.
- Ezpeleta, J. (2004). *Gestión escolar e innovación educativa*. Mexico: Edusat.
- Figuroa, P. (1984). *Principios Generales de la Educación*. Caracas: Monte Avila.
- Frigerio, P. y. (1992). Las Instituciones educativas, Cara y ceca. En P. y. Frigerio, *Las Instituciones educativas, Cara y ceca*. (págs. 50-62). Buenos Aires: Troquel.
- Godin, S. (2008). *Tribes We need You to Lead Us*. New York: Review - Publishers Weekly.
- Gorrochotegui, A. A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Madrid: Iberica Grafic, S.A.
- Guillen Parra, M. (2006). *Manual de ética en las organizaciones*.
- Herrera, E. (2000). *Administración Educativa*. Quito: Vicentina.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1999). *Leadership and the One Minute Manager*.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la educación. (2000). *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. Buenos Aires.
- Janes, W. (1986). *Las variedades de la experiencia religiosa*. Barcelona: Península.

Leithwood. (2003). *Changing leadership for changing times*. Buckingham Philadelphia: Open University Press.

Lopez de Llergo, A. T. (2001). *Valoracion y Virtudes Metafisica de los Valores*. Mexico: CECSA.

Ministerio de Educacion del Ecuador. (2011). Ley Organica de Educacion Intercultural. En M. d. Ecuador, *Ley Organica de Educacion Intercultural* (pág. 9). Quito.

Ministerio de Educación. (2008). Guías para el mejoramiento institucional. En M. d. Educacion, *Guías para el mejoramiento institucional* (págs. 102-108). Bogota: Cargraphics S. A.

MMunch, L. y. (2010). *Administracion y planeacionde instituciones educativas*. Mexico: Trillas.

Palladino, E. P. (1998). *Administracion Organizacional calidad, capacitacion y evaluación*. Buenos Aires: Espacio.

Pozner de Weinberg, P. (2000). *Competencias para la profesionalizacion de la gestion educativa*. Buenos Aires: IIPE.

Pozner de Winberg, P. (2000). *Competencias para la profesionalizacion de la gestion educativa*. Buenos Aires: IIPE.

Pozner. (2000). Programa de desarrollo educativo. En Pozner, *Programa de desarrollo educativo* (pág. 8). Mexico.

Pozner, P. (1997). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires: Aique.

Pozner, P. (2000). *Gestión Educativa Estrategica*. Buenos Aires: UNESCO.

Pozner, P. (2000). Gestión Educativa Estrategica. En P. Pilar, *Gestión Educativa Estrategica*. Buenos Aires: UNESCO 2000.

Prieto, D. (1978). *Psicologia Social*. Mexico: Continental.

Schermerhorm, J. (2005). Administración. En schrmnrhorm, *Administracion*. Mexico D.F.: Limusa Wiley.

## 9. APÉNDICES

### 9.1. Encuesta a los directivos

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO CENTRO EDUCATIVO BELLAVISTAS

#### Estimados Directivos:

Respetuosamente solicito a Ud. contestar el siguiente cuestionario, sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

#### A. INFORMACIÓN DE ENCUESTADO

<b>SEXO:</b>	masculino ( )	femenino ( )	
<b>EDAD:</b>	25 -30 anos ( )	31-35 años ( )	36-40 años ( )
	41-45 años ( )	46-50 ños ( )	51-55 años ( )
		56-60 años ( )	61 y más ( )

#### B. MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

##### 1. Tipo de establecimiento:

Fiscal	
Fiscomisional	
Municipal	
Particular laico	
Particular religioso	

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

El Director organiza tareas en una reunión general cada trimestre	
Coordinadores de área	
Por grupos de trabajo	
Trabajan individualmente	

Otros (indique cuáles)

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

El número de miembros en la institución	
Los resultados obtenidos en la institución	
El valor y tiempo empleados en la institución	

Otros (indique cuáles)

**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:**

Director	
Rector	
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
-------	-------------	---------	---------	-------

d	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.)			

Otros (indique 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			

**C. 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:**

	SI	NO
Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia		
Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución		
Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente		
Mantener actualizada la metodología		
Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros		
Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.		
Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos		
Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo		
Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.		
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.**

<b>SI</b>	
<b>NO</b>	

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

	<b>SI</b>	<b>NO</b>
Una reingeniería de procesos		
Plan estratégico		
Plan operativo Anual		
Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.		

Gracias por su colaboración.

## 9.2. Encuesta a docentes

### ENCUESTA A DOCENTES DEL COLEGIO CENTRO EDUCATIVO BELLAVISTAS

#### Estimados Docentes:

Respetuosamente solicito a Ud. Lea atentamente cada una de los parámetros establecidos en el siguiente cuestionario; responda, según su propia experiencia personal.

#### A. INFORMACIÓN DE ENCUESTADO

<b>SEXO:</b>	masculino ( )	femenino ( )		
<b>EDAD:</b>	25 -30 anos ( )	31-35 años ( )	36-40 años ( )	41-45 años ( )
	46-51 ños ( )	51-55 años ( )	56-60 años ( )	61 y más ( )

#### B. MARQUE CON UNA X LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A LA REALIDAD DE SU ESTABLECIMIENTO.

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
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.			
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			
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.			
Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			

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

Gracias por su colaboración.

**Encuesta a los estudiantes**

### 9.3. Encuesta a estudiantes

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES DEL COLEGIO CENTRO EDUCATIVO BELLAVISTA

#### Estimados estudiante:

A continuación deberán responder el siguiente cuestionario.

Se les recomienda que lean atentamente cada una de las preguntas y coloquen una "X" según corresponda.

DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
El Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
Las autoridades hablan más en vez de escuchar los problemas de los estudiantes.			
Existe liderazgo por parte de tus maestros/as que te dirigen en la realización de tareas o actividades dentro del salón de clases.			
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.			
Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
Los docentes proponen actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con tus profesores.			
Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			
En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
Es el profesor quien decide qué se hace en la clase			

Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			

Gracias por su colaboración.



#### 9.4. Entrevista a los directivos

### ENTREVISTA A DIRECTIVOS DEL COLEGIO CENTRO EDUCATIVO BELLAVISTAS

#### Estimados Directivos:

Respetuosamente solicito a Ud. contestar la siguiente entrevista, sus respuestas serán de gran validez para mi investigación.

1. ¿Qué es la comunicación para ud? ¿en que se diferencia de la información?


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


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


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


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


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


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


**8. En el caso de existir anti valores ¿cuáles son?**


Gracias por su colaboración.

## 9.5. Fotografías.

### Entrada principal del Colegio Centro Educativa Bellavista



### Collage de fotos de las instalaciones



### Foto de un docente llenando la encuesta



Foto de los docentes del Centro Educativo Bellavista



**Padres de familia.**



**Estudiantes llenando el cuestionario**

