



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**TEMA: Gestión, Liderazgo y Valores en el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”, durante el período 2010 – 2011**

Tesis de Grado previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educacional

**AUTOR:**

Lic. WALTER MAURICIO CEVALLOS BÉJAR

**DIRECTORA:**

Msc. Luz Esther Álvarez Gálvez

CENTRO REGIONAL QUITO-CARCELÉN

2012

# CERTIFICACIÓN

Loja, 2 de octubre del 2011

Msc.  
Luz Esther Álvarez Gálvez  
DIRECTORA DE TESIS

## CERTIFICA:

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

.....  
Msc. Luz Esther Álvarez Gálvez.  
DIRECTORA DE TESIS

## AUTORÍA

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

.....  
Walter Mauricio Cevallos Béjar  
0600747216

# **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

Loja, 2 de octubre del 2011

## **AGRADECIMIENTO**

Al dador de la vida, DIOS. A mis profesores que supieron entregar todo de sí para nutrirme de sus conocimientos y experiencias que me han ayudado a crecer profesionalmente, de manera especial a la master Luz Esther Álvarez Gálvez directora y guía de este proyecto. Y, a mi muy querida Universidad Técnica Particular de Loja que me acogió, a sus autoridades que confiaron en mí y me brindaron todo el apoyo para culminar esta maestría. De manera especial, al Colegio Adventista “Ciudad de Quito” por toda la colaboración brindada para la ejecución de esta investigación. Y a todos quienes apoyaron con su granito de arena.

## **DEDICATORIA**

Dedico este esfuerzo universitario a mi esposa Angy, por el estímulo permanente, el apoyo y la comprensión. A mis hijos Andrea Camila e Isaac Sebastián, por el estímulo silencioso y bullicioso a descubrir cada día la alegría de vivir y los fundamentos serios de esa alegría. A mi querida y extrañada madrecita quien con su ejemplo, tenacidad y sus palabras motivadoras me animaron a seguir con los estudios Y, a todos quienes supieron comprenderme por el tiempo que no les dedique a compartir como familia, compañero y amigo.



## COLEGIO PARTICULAR ADVENTISTA "CIUDAD DE QUITO"

Santa Lucía E7-143 y Av. 6 de Diciembre  
Teléfonos: (593 2) 2475 668 / 2805 420 / 2805 419 / 2805 418  
E-mail: colegio.ciudaddequito@educacionadventista.ec  
www.educacionadventista.ec  
Quito - Ecuador

### ACTA DE COMPROMISO ENTRE EL CENTRO EDUCATIVO Y EL PROFESIONAL EN FORMACIÓN DE MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

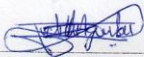
#### ACTA DE COMPROMISO

Quito, 27 de octubre de 2011

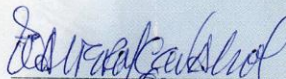
En la ciudad de Quito, a quince días del mes de febrero de dos mil once, se firma el acta de compromiso de trabajo, entre el Lic. Carlos Jaramillo como Rector del Colegio Adventista "Ciudad de Quito" y el Lic. Walter Mauricio Cevallos Béjar Maestrante en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja bajo las siguientes especificaciones:

- El Lic. Walter Cevallos Béjar, es profesional en formación de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo por la Universidad Técnica Particular de Loja, quien debe cumplir con el requisito de realizar un Proyecto de Investigación Educativa con miras a obtener el título de Magister.
- El proyecto de investigación, versa sobre GESTIÓN DE LIDERAZGO Y VALORES EN LOS CENTROS EDUCATIVOS DEL ECUADOR, para lo cual requiere acceso a información de carácter técnico, pedagógico, curricular, administrativo del colegio Adventista "Ciudad de Quito".
- El Lic. Carlos Jaramillo, como rector del Colegio se compromete a facilitar la ejecución de la mencionada investigación, proporcionando documentos de gestión, información veraz y facilidades para realizar entrevistas y encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- El maestrante se compromete a usar correctamente y dentro de los parámetros establecidos la información que el plantel brinde.

Para constancia firman las partes:

  
Lic. Judith Aguilar  
Vicerrectora



  
Lic. Walter Mauricio Cevallos Béjar  
Maestrante

**EDUCACIÓN ADVENTISTA**  
Quito "Ciudad de Quito" / Norte - "Ciudad de Quito" / Centro - "Gedeón" - "Del Sur" - "Del Valle" - **Ambato** "Ambato"  
**Santo Domingo** "Santo Domingo" - "CADE" - **Esmeraldas** "Miguel de Unamuno" - "Elena G. de White" - **Lago Agrio** "Emanuel"  
**Riobamba** "Rayitos de Luz" - **Manabí** "Lirio de los Valles" - "Manta" - **Guayaquil** "Del Pacífico" - "Gabriela Mistral" - "Luz de Oriente"  
"Miguel de Cervantes" - "Príncipe de Paz" - **Galápagos** "Loma Linda" - **Libertad** "Roca de los Siglos" - **El Puyo** - "Del Puyo"  
**Instituto Tecnológico Superior Adventista del Ecuador / Santo Domingo**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |      |
|--|------|
| PORTADA                                  | i    |
| CERTIFICACIÓN                            | ii   |
| AUTORÍA                                  | iii  |
| ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS               | iv   |
| AGRADECIMIENTO                           | v    |
| DEDICATORIA                              | vi   |
| ACTA DE COMPROMISO                       | vii  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS                     | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS                         | xi   |
| RESUMEN                                  | 1    |
| 1. INTRODUCCIÓN                          | 2    |
| 2. MARCO TEÓRICO                         | 7    |
| 2.1. La gestión Educativa                | 7    |
| 2.1.1. Concepto                          | 7    |
| 2.1.2. Importancia                       | 9    |
| 2.1.3. Tipos de Gestión                  | 10   |
| 2.2. Liderazgo Educativo                 | 12   |
| 2.2.1. Concepto                          | 14   |
| 2.2.2. Tipos                             | 14   |
| 2.2.3. Características                   | 18   |
| 2.3. Diferencias entre directivo y líder | 19   |
| 2.4. Los valores y la educación          | 26   |
| 2.4.1 Desarrollo Personal y Social       | 30   |
| 2.4.2 Orientación al conocimiento        | 30   |
| 2.4.3 Responsabilidad Ética-Social       | 31   |



|  |    |
|--|----|
| 3. METODOLOGÍA   | 38 |
| 3.1 Participantes  | 38 |
| 3.2 Materiales e Instrumentos  | 41 |
| 3.3 Método y Procedimiento   | 43 |
| 4. RESULTADOS  | 45 |
| 4.1. Diagnóstico   | 45 |
| 4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores. | 45 |
| 4.1.1.1. El manual de organización.  | 45 |
| 4.1.1.2. El código de Ética.   | 49 |
| 4.1.1.3. El plan estratégico.  | 50 |
| 4.1.1.4. El plan operativo anual (POA)   | 52 |
| 4.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)   | 53 |
| 4.1.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones.  | 56 |
| 4.1.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa.  | 57 |
| 4.1.2.1. Misión y visión.  | 57 |
| 4.1.2.2. El Organigrama.   | 58 |
| 4.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos.  | 59 |
| 4.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores.   | 60 |
| 4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.   | 62 |
| 4.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores.   | 64 |
| 4.1.2.7. Dimensión administrativa y financiera y valores.  | 64 |
| 4.1.2.8. Dimensión comunitaria y valores.  | 65 |
| 4.1.3. Análisis FODA   | 67 |
| 4.1.3.1. Fortalezas  | 67 |
| 4.1.3.2 Debilidades  | 68 |
| 4.1.3.3. Oportunidades   | 69 |
| 4.1.3.4. Amenazas  | 69 |
| 4.1.4. Matriz FODA   | 76 |
| 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS   | 77 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1. De los directivos                    | 77  |
| 4.2.2. De los Profesores                    | 89  |
| 4.2.3. De los estudiantes                   | 93  |
| 4.2.4. De Los Padres de Familia             | 97  |
| <br>  |     |
| 5. DISCUSIÓN                                | 100 |
| 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES | 104 |
| <br>  |     |
| 6.1 Conclusiones                            | 104 |
| 6.2 Recomendaciones                         | 105 |
| <br>  |     |
| 7. PROPUESTA                                | 107 |
| 7.1 Título de la propuesta                  | 107 |
| 7.2 Justificación                           | 107 |
| 7.3 Objetivos de la Propuesta               | 108 |
| 7.4 Actividades                             | 108 |
| 7.5 Localización y Cobertura Espacial       | 110 |
| 7.6 Población Objetiva                      | 110 |
| 7.7 Sostenibilidad de la propuesta          | 110 |
| 7.7.1 Recursos Humanos                      | 110 |
| 7.7.2 Recursos tecnológicos                 | 110 |
| 7.7.3 Materiales                            | 111 |
| 7.7.4 Recursos Físicos                      | 111 |
| 7.7.5 Recursos económicos                   | 111 |
| 7.7.6 Recursos Organizacionales             | 111 |
| 7.8. Presupuesto                            | 111 |
| <br>  |     |
| 8. BIBLIOGRAFÍA                             | 113 |
| 9. APÉNDICES                                | 115 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 1: Personal directivo por sexo y edad  | 39 |
| TABLA 2: Personal docente por sexo y edad  | 39 |
| TABLA 3: Personal administrativo y de servicios  | 40 |
| TABLA 4: Población Estudiantil por edad, sexo y especialidad.  | 41 |
| TABLA 5: Forma de Organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo.   | 77 |
| TABLA 6: Aspectos que se toma en cuenta para medir el tamaño de la organización.   | 77 |
| TABLA 7: Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escrita en un manual de normas, reglas y procedimientos. | 78 |
| TABLA 8: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones.  | 78 |
| TABLA 9: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.   | 79 |
| TABLA 10: La Administración y Liderazgo del Centro Educativo Promueve.   | 80 |
| TABLA 11: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.  | 81 |
| TABLA 12: Para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar.  | 82 |
| TABLA 13: Organismos que integran la institución.  | 83 |
| TABLA 14: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores.   | 84 |
| TABLA 15: Los departamentos didácticos y sus acciones.   | 86 |
| TABLA 16: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.   | 88 |
| TABLA 17: Material de planificación educativa.   | 88 |
| TABLA 18: Resultados de las encuestas a los docentes.  | 89 |
| TABLA 19: Resultados de las encuestas a estudiantes.   | 93 |
| TABLA 20: Resultados de las encuestas a padres de familia.   | 97 |

## RESUMEN

La presente investigación es el producto del desarrollo de destrezas inherentes al quehacer educativo acompañado del análisis y estudio de los contenidos técnicos, pedagógicos, y de aprendizaje enmarcados en la temática sobre la gestión, liderazgo y valores, razón de ser que todo sistema educativo se plantea.

El modelo de gestión y liderazgo escogido para ello fue, el del Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”, durante el año lectivo 2010-2011 y cuya misión es la de brindar oportunidades de mejoramiento humano y profesional a la comunidad educativa basadas en el cultivo de valores, en la promoción de seres humanos asertivos y productivos para enfrentar los desafíos del siglo XXI. Todo esto se logra plasmar en las generaciones jóvenes gracias a un verdadero liderazgo de sus autoridades y el compromiso asumido por el cuerpo docente.

Los instrumentos pedagógicos utilizados en este trabajo nos han llevado a planificar, ejecutar y evaluar el desempeño y la búsqueda de líderes entre los docentes, alumnos, padres de familia y de quienes son el soporte y fundamento. Así como también el conocer y reflexionar sobre los procesos educativos que emprende la institución de manera eficaz y eficiente, basados éstos en la gestión y liderazgo de sus autoridades con la consecuente constatación de la acertada aplicación de esos procesos con la realidad.

Por ser una institución religiosa, se basa en las Sagradas Escrituras que encamina al desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales. En el centro educativo se fomenta la preparación asidua y continua, la creatividad, la formación integral del estudiante en la práctica de los valores religiosos que forman a los jóvenes con identidad, con capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás. Aportamos con unas conclusiones y recomendaciones fruto del trabajo de campo que se unen al proceso educativo que llevan adelante entre todos sus miembros buscando siempre la excelencia educativa.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el mundo que hoy vivimos en el que existe un desenfreno inaudito por triunfar y alcanzar logros materiales que posibiliten mayor comodidad en la vida propia y la de nuestros dependientes, muchos han sido quienes han opinado en torno al tema de que la educación es la forma de propiciar cambios y el desarrollo en la sociedad, el crecimiento del país, a través del desarrollo del capital humano, cultural y social de las personas. Con esta misión se requieren individuos que asuman la condición de líderes en todos los niveles del sistema educativo que puedan generar los cambios necesarios y oportunos para el mejoramiento del mismo.

Precisamente, ante el avance vertiginoso que ha experimentado nuestra sociedad debido a los avances científicos y tecnológicos suscitados en las dos últimas décadas, se “está configurando un nuevo tipo de relación comunicativa en la sociedad y, por extensión en los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero no solo en el proceso como tal sino, y sobre todo, en su organización, gestión y significado” (Francisco Martínez, María Prendes, 2008, pág. 9). Las nuevas tecnologías, como en su momento lo fueron otras, puede ser el catalizador que provoque la revisión no solo del quehacer didáctico sino del sistema en cuanto tal, y que favorezca su transformación tanto metodológica como organizativa. En este sentido sean bienvenidas las nuevas tecnologías a la enseñanza.

El tema sugerido por nuestra querida universidad de analizar la capacidad de Gestión y Liderazgo integrado a los valores personales e institucionales en el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”, fundamentalmente nos permitirán contribuir a elevar la calidad de la educación en la mencionada institución educativa. Pensamos en la necesidad de buscar mejorar la calidad de la educación con bases sólidas propiciando la investigación científica, acentuado la formación humanística y el desafío es presentar un modelo pedagógico que cumpla con los requerimientos exigentes de muchos de los jóvenes en busca de su superación personal e integral. En el microespacio de una institución educativa como lo es el colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” se busca conocer el desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de problemas en el

ámbito de liderazgo. Obviamente, las tareas de dirección y organización de la institución se centran en el responsable directo, el rector quien debe propiciar el logro de los objetivos, conducir a su organización a lograr resultados de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

En este sentido, el rector está llamado a trascender la mera administración de centro educativo. La administración se centra en ¿cómo lograr una acertada gestión y liderazgo de una institución?; el liderazgo en cambio se plantea, ¿cuáles son las cosas que queremos realizar? La administración busca la eficiencia en el acceso por la escalera del éxito, el liderazgo determina si la escalera está o no apoyada en el lugar correcto.

En nuestro país, la labor del rector como líder pedagógico debe enmarcarse en el proceso educativo logrando una equidad y calidad en los aprendizajes, de modo que les permita a todos los alumnos y alumnas acceder a mejorar sus condiciones de vida. Esto ha sido una de las metas pendientes en nuestro sistema educacional debido a las desigualdades de este. Lo mismo sucede con la labor del docente que al interior de su sala de clases debe propiciar un liderazgo en el dominio de su disciplina y en lograr que efectivamente los alumnos puedan alcanzar los resultados esperados respecto a su formación integral.

Con relación al tema de la gestión, se tiende a repetir el mismo patrón obsoleto, que en general permite ir marcando un paso rutinario; por eso muchas veces, en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje. En este caso, el liderazgo que se lleva desde la institución Adventista es acertado gracias a un equipo que lidera la pedagogía motivando y animando al líder quien es capaz de incentivar a sus seguidores tan intensamente que transforman su actitud y despiertan su conciencia.

Por otra parte, el liderazgo es diferente de la dirección. El liderazgo no tiene nada que ver con tener “carisma” u otras exóticas cualidades personales que en el pasado nos han hecho creer, no es un privilegio de unos pocos elegidos y no es mejor que la dirección ni sustituto de ella. En el colegio Adventista “Ciudad de Quito”, el liderazgo tiene su fundamento bíblico y como fuente inspiradora las Sagradas

Escrituras donde se nutren de sus principios y valores para ponerlos en la práctica con sus alumnos. Por ello es importante anotar los objetivos específicos que persigue el colegio Adventista:

- ✓ Formar jóvenes ecuatorianos con conciencia de su condición de tales y fortalecidos para el ejercicio integral de la ciudadanía, la convivencia en ambientes de paz, de democracia y de integración.
- ✓ Formar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que vive, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento.
- ✓ Formar jóvenes con identidad, con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás, en medio de una realidad pluriétnica, pluricultural y regionalizada.
- ✓ Formar jóvenes capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas.
- ✓ Formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potencialidades y las de los demás.
- ✓ Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida.
- ✓ Cooperar con la iglesia en su interés por descubrir nuevas verdades y profundizar la práctica de las que ya son conocidas; y además, cooperaren la búsqueda de respuestas que satisfagan los planteamientos que nos hace la sociedad.
- ✓ Promover la búsqueda del conocimiento para la formación de buenos hábitos, y el desenvolvimiento de habilidades, aptitudes e ideales, que beneficien tanto a él como a la sociedad.
- ✓ Formar jóvenes con responsabilidad social, responsabilidad ecológica, empatía, conciencia de alineación, valoración y sensibilidad, la adoración y el testimonio de la vida cristiana.
- ✓ Formar jóvenes conscientes de los principios de la verdadera educación, establecidos en la Biblia.
- ✓ Restaurar la imagen y la semejanza de Dios en la vida de los agentes de la educación.

En este escenario, el sistema educativo adquiere a la vez un valor crítico y estratégico de la calidad de su acción, actualización y desarrollo de las capacidades humanas, dependen de gran medida del acceso definitivo a la modernidad y el afianzamiento de la democracia como medio de vida. Vemos entonces que los objetivos son alcanzables, medibles y evaluables mediante la aplicación de la metodología del estudio consciente y analítico con base en la documentación que nos de luces adecuadas para desarrollar los mismos.

La presente investigación presenta el modelo de gestión, liderazgo integrado los valores del Colegio Particular Adventista "Ciudad de Quito", que al decir de su misión, busca "brindar a la comunidad en general una institución que forme armoniosamente a los estudiantes en las áreas: física, intelectual, social y espiritual basados en la Palabra de Dios, para que sean de ejemplo en palabra, conducta, amor y pureza a la sociedad del siglo XXI. Brindando oportunidades de mejoramiento humano y profesional a la comunidad educativa".

La investigación consta de una introducción donde se plantea la temática sobre el rol principalmente en el Ecuador de la gestión del liderazgo en nuestras instituciones educativas; consta también de un marco teórico en el que nos permitimos abordar los temas centrales como la gestión, liderazgo integrado a los valores. Una parte metodológica en la que se describen más detalladamente quienes son los protagonistas de la educación entre los cuales están los docentes reflejadas en cuadros estadísticos.

Una vez que hemos conocido las necesidades que experimenta el colegio Adventista creemos conveniente presentar una propuesta de implementar un área de gestión del talento humano que conozca, comparta y efectivice la problemática de la realidad de los docentes. Estamos convencidos que, a quienes les asiste al responsabilidad de la educación de las jóvenes generaciones futuras y además son los jueces inmediatos de todo el proceso y gestión educativa, de parte de la autoridades se debe gestionar un buen trato y la constante capacitación de los mismos.



Actualmente, la institución educativa ha tomado, considerado, aplicado y evaluado una serie de elementos que la han vuelto algo ecléctica en el buen sentido de la palabra, puesto que se está configurando su propio modelo como base de los más vanguardistas pedagógicamente hablando. La utilización de los instrumentos de gestión educativa les ha permitido que muchos padres de familia opten por esta alternativa en educación. Una educación impartida con principios y valores en beneficio de la formación integral de los individuos, que promueva un pensamiento crítico y reflexivo está garantizada a futuro si es que se cumple con todas las exigencias en pos de la superación personal y colectiva del conglomerado juvenil. Todos estamos llamados a aunar esfuerzos para que la educación en nuestro país cumpla sus propios objetivos en beneficio de las nuevas generaciones quienes demandan de los responsables de su ejecución, impartirla con honestidad, coherencia y vehemencia.

Todos quienes estamos inmersos en el quehacer educativo, estamos llamados a compartir otro Modelo Pedagógico diferente que desde su punto de vista particular se ha venido forjando a lo largo de más de dos décadas a través de los elementos internos como el aporte valioso de docentes que forman sus filas y el marco institucional Adventista que los cobija han formado su praxis educativa, por lo que les invitamos a revisar el presente trabajo y conocer más de cerca a la pedagogía adventista.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión Educativa

Quienes estamos involucrados en la quehacer de la educación, algún momento nos hemos interrogado sobre lo que significa hacer gestión en y para alguien. Es preciso que partamos intentando dar una definición de lo que significa, en un primer momento, gestión.

#### 2.1.1. Concepto

Nos remitimos al latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Según otra definición decimos que Gestión son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

“El término gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio” (<http://definición.de/gestion-social/> (consulta 12-11-2011)). Según lo mencionado podemos decir entonces, que gestión es la administración de una institución educativa y ésta se considera como disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales siempre y cuando cuente con una estructura fruto de un esfuerzo humano coordinado.

Toda organización que quiere seguir en el mercado laboral y a su vez ser competitiva debe invertir cada vez más mayores recursos económicos en la capacitación, actualización e innovación de su personal. Una institución educativa tiene los elementos comunes de una organización y por ende existe la necesidad de

describir, entender, predecir y mejorar la administración del comportamiento humano (Almeida, 2010).

El tema de gestión lo hemos enfocado a la gestión del talento humano que no es una tarea muy sencilla ya que cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables como: las aptitudes, la motivación, la personalidad, la cultura organizacional, entre otras. A diferencia de la administración de recursos humanos, los modelos actuales de gestión de talento humano incluyen una función anticipativa o predictiva, una función de flujo y una de salida (Almeida, 2010). Al referirnos al tema de gestión, necesariamente nos remitiremos a la gestión de talento humano.

Con relación al tema de gestión, hay varios autores señalan que existen otros tipos de gestión: la gestión social que consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social. Según lo podemos constatar la gestión la emprende la o las personas líderes dentro de una organización debidamente constituida. Y, con relación a una institución educativa serán aquellos quienes tienen a su cargo la dirección de la misma; la gestión de proyectos que es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Otro tipo de gestión es la gestión del conocimiento y que se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización. Se destaca también la gestión ambiental que es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. “La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada (<http://definición.de/calidad/>). Estos temas de los tipos de gestión lo ampliaremos en otro apartado.

### 2.1.2. Importancia

Gestión y Liderazgo son dos métodos de actuar diferentes y complementarios. Cada cual con su función y actividades. Ambos necesarios para el desempeño de la organización y sus entornos cambiantes.

En el ámbito de las instituciones escolares, los estudios más recientes han demostrado a través de abundante evidencia el impacto que produce el ejercicio de un adecuado liderazgo en la eficacia escolar. Un punto distintivo en este liderazgo es que a través de una estructura de gestión adecuada, se posibilita la participación de los docentes en distintos ámbitos de la gestión escolar. Ocurre que estamos siendo espectadores y/o actores, a lo menos conceptualmente, de una transición entre una línea de liderazgo más tradicional denominada transaccionales que mantiene líneas de jerarquía y control (al modo burocrático) a un enfoque de liderazgo más transformacional que distribuye y delega.

Lo interesante de este nuevo concepto, es que no sólo apunta a una propuesta que pretende mejorar las prácticas del liderazgo, sino a cómo se entiende y diseña la organización de las instituciones escolares.

“Estamos en momentos de reconceptualización del liderazgo escolar”, afirmaba Antonio Bolívar hace algunos años en su artículo “Liderazgo, Mejora y Centros Educativos” (Medina, 1997, pág. 25), sea porque se favorecen enfoques que inducen a entenderlo como un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de la organización o bien porque más que un accionar individual, se le describe como una cualidad de las organizaciones.

“Constatemos entonces, que este es tal vez, el núcleo más complejo del tránsito en los estilos de de dirección en nuestros sistemas escolares. Si bien la mayoría de las organizaciones educacionales pasan lentamente de un estilo de administración y gestión muy jerarquizada (asociado al origen y regulación estatal de los mismos), a otro donde los directivos escolares se les demanda que no solo gestionen, sino que ejerzan liderazgo en su organización, surge ahora, reconociendo el potencial

profesional en las organizaciones escolares, un tipo de liderazgo que involucra a toda la comunidad docente” ([Http://johanator.blogspot.es/](http://johanator.blogspot.es/)).

¿Pero qué significa esto para los directivos, acaso implica no ejercer liderazgo en el ámbito institucional? No, muy por el contrario. Primero porque el desarrollo del liderazgo institucional depende de la comprensión de las características particulares de las “organizaciones educativas” y de su interrelación con el entorno y segundo, por la significativa presencia del actor docente que requiere de orientaciones estratégicas y liderazgo al igual que toda la comunidad miembro de una organización. Lo singular en esta nueva concepción es que, al actor profesor, se le demande su particular contribución a la institución escolar a través del ejercicio de su propio liderazgo. Con todos estos antecedentes podemos señalar que existen algunos tipos de gestión:

### 2.1.3. Tipos de Gestión

Debemos tener en cuenta que al hablar de “una organización educativa así como cualquier otra organización debe basar su dinámica relacional y estructural en procesos de mejora y de aprendizaje, al mismo tiempo que debe prever dinámicas de gestión reflexivas en las que el sentido de la acción se a la referencia del análisis de su gestión” (Duart, 1999). Según esto conozcamos los diferentes tipos de gestión que como educadores nos permitirá tener una visión amplia al respecto.

- **“Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administran los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede su utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
  
- **Gestión Ambiente:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
  
- **Gestión Estratégica:** es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
  
- **Gestión Administrativa:** es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
  
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
  
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
  
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial” ([Htt://johanator.blogspot.es/](http://johanator.blogspot.es/)).
  
- **Gestión de talento humano:** “en el contexto de la gestión de instituciones educativas el talento integra a la persona (ser humano) como miembro de una organización, que posee competencias específicas útiles para el desarrollo de dicha institución” (Almeida, 2010).

Al iniciar con las diferentes opiniones en torno a este tema, debemos referirnos necesariamente a los distintos conceptos con bases científicas y con ideas de varios autores que han ofrecido sus criterios a favor o en contra de los mismos. Es importante, entonces, que iniciemos haciendo referencia de algunos criterios de varios autores en torno al concepto de liderazgo.

A lo largo de la historia han surgido opiniones diversas que definen el liderazgo como: “el arte o proceso de influir sobre las personas para lograr que se esfuercen de buen grado y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo” Koontz y Weihrich (1995, p.367)” (Herrera, 2008).

Notamos con claridad que estos autores apuntan su reflexión en torno a la influencia de una persona sobre el resto con la finalidad de alcanzar objetivos planteados o metas. Otro autor, “el profesor Noel Tichy de la Universidad de Michigan estima que el 80% del crecimiento de liderazgo se deriva en la experiencia en el trabajo, mientras que un 20% se puede adquirir mediante la capacitación y el estudio” (Herrera, 2008).

De acuerdo a lo mencionado y según estos autores, “el liderazgo tiene componentes importantes, que para Koontz y Weihrich (2004), son:

1. Capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable,
2. Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
3. Capacidad para inspirar, y
4. Capacidad para actuar en forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas” (Herrera, 2008).

## **2.2 Liderazgo Educativo**

En los últimos años hemos experimentado verdaderos y profundos cambios en la vida social de nuestro país: el incremento de la violencia, la inconformidad de compatriotas con la manera de cómo ha sido gobernado por décadas, una mayor conciencia de que nuestros derechos deben ser respetados, la globalización en el

mundo del comercio, la constante búsqueda de una democracia cada vez más consolidada, etc.

El Ecuador no parece ser el único país del mundo que está experimentando profundas y radicales transformaciones. Con relación al tema del liderazgo, también ha experimentado cambios significativos. “El tema del liderazgo ha sido motivo de preocupación y ha generado emoción e interés desde la antigüedad. Sobre “el liderazgo se han escrito más de 30.000 artículos en diarios, libros y revistas y se han acuñado distintas definiciones. No existe una definición universal de liderazgo porque el tema es complejo” (Lussier, 1999).

Constatamos el interés de varios pensadores sobre el tema del liderazgo a lo largo de la historia. Pero nos valemos de una definición para con la misma poder adelantar sobre lo que implica esta. “Liderazgo es un proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio” (Lussier, 1999).

El liderazgo es un grado relativamente elevado de influencia ejercido por una persona sobre otras en una situación específica; es esencialmente personal y va más allá de lo que la estructura organizativa puede dar de sí. En otras palabras, la esencia del liderazgo está en aumentar la autoridad por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la organización.

Sin temor a un equívoco, “uno de los factores principales para lograr el éxito en una institución educativa es el Liderazgo. El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características en la forma de la dirigir. Es prevaeciente en una institución educativa y determinante en los resultados. Existen diversos estudios y teorías acerca del liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo” (Münch, 2011). Si consideramos necesario analizaremos una o algunas teorías, mientras tanto tratemos de conocer sobre su concepto mismo.



### 2.2.1 Concepto

El liderazgo entendido como una competencia transversal o clave de la dirección y que está, a su vez, integrada por otras competencias específicas o más concretas. Ese marco posibilita también fundamentar cierto número de actividades como propias de la dirección entendida como liderazgo.

Otra definición de liderazgo cristiano: “el liderazgo implica esencialmente servicio. Para muchos, en cambio, es poder, autoridad, honor, prestigio o ventajas personales”. Por lo tanto, liderazgo cristiano es: “servir, en lugar de dominar; incentivar e inspirar; respetar en lugar de explotar la personalidad ajena; reflexionar, orar, y actuar según la Palabra de Jesucristo: el que quiera ser el primero entre ustedes, que sea su servidor; así como el Hijo del Hombre no vino a ser servido sino a servir y dar su vida como rescate por muchos (Mt 20, 27-28) (Münch, 2011).

Definir el concepto de liderazgo no es una tarea fácil. Uno de los más conocidos investigadores en este campo, M.B. Bass (1990), publicó un texto sobre las teorías que explican el liderazgo en el que se emplean más de 7.500 fuentes distintas. Este autor define “el liderazgo como una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo” (Guillen, 2008).

“Líder es la persona, liderazgo es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la Formación Técnica y Profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa” (<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>).

Por consiguiente, el liderazgo en la formación técnica y profesional se ejerce tanto por el director de la escuela como por el director de la entidad productiva, tanto por el profesor como por el instructor. El liderazgo es algo susceptible de ser aprendido,

una condición que puede ser alcanzada por aquellos que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una obra o una causa de marcada significación social.

No es difícil entender, por consiguiente, que con los directivos y el personal que labora en el Sistema Nacional de Educación y no con otros es posible alcanzar el Liderazgo Educativo y aplicar con él nuevos métodos y estilos de trabajo y dirección en la formación integral de las nuevas generaciones. El liderazgo educativo se apoya en toda la teoría del liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y de su contenido.

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

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educativo tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes. El liderazgo educativo debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

El líder educativo “es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal” (<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>). El Liderazgo es el proceso por el que un individuo posee la habilidad para ejercer influencia sobre las personas e inspira, motiva y dirige sus actividades para que alcancen las metas u objetivos; la esencia del liderazgo es contar con seguidores.

El líder educativo requiere “una preparación básica sobre administración educativa, clara conciencia profesional y una concepción rigurosa del cumplimiento de sus funciones; pero además ha de ejercer una autoridad que inspire confianza al

personal docente, administrativo y de servicio, así como a los estudiantes y padres de familia, expresada pro estos mediante el respeto a las normas y satisfacciones en el cumplimiento de sus obligaciones. El líder educativo debe tener las siguientes características: espíritu de equidad, iniciativa, eficiencia organizativa, rectitud profesional, capacidad para desarrollar los procesos administrativos, capacidad para consultar y orientar, capacidad para compartir responsabilidades, capacidad para cumplir las normas” (Herrera, 2008).

El liderazgo debe incluir a otras personas. Supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo. Debe tener la capacidad para utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de seguidores. Dentro del proceso de la Administración hay varios principios (Dirección): armonía de objetivos, motivación, liderazgo y comunicación. El liderazgo varía de país a país y por la cultura, pues los administradores europeos son más humanistas que los japoneses o estadounidenses.

### 2.2.2 Tipos de Liderazgo

Según Estudios de Likert y la Universidad de Michigan, existen más que tipos unos modelos de Liderazgo:

- **Explotador - autoritario:** poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y el castigo y a veces con recompensas, comunicación descendente.
- **Benevolente - autoritario:** Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los subordinados.
- **Consultivo:** Mucha confianza en los subordinados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior.

- **Grupo participativo:** Confianza total en los subordinados, siempre obtienen sus ideas y opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal.

“Dentro de las nuevas aportaciones que se han denominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en relación. Se distinguen tres enfoques:

- a. **El Liderazgo Transaccional:** que se define como relación de una influencia entendida como intercambio (do ut des), en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de recibir algo.
- b. **El liderazgo Transformacional:** que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.
- c. **El Liderazgo Servidor:** que se define como una relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta, sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza” (Guillen, 2008).

El liderazgo tiene raíces biológicas basadas en dos sustancias químicas - serotonina y testosterona-. Niveles mayores de la primera parecen mejorar la sociabilidad y el control de la agresión, mientras que altos niveles de la segunda sustancia incrementan el impulso de competir.

El liderazgo moral es el que no está libre de valores. Antes de juzgar la eficacia de cualquier líder se debería de considerar tanto los medios utilizados por este para lograr sus metas como el contenido moral de dichas metas.

### 2.2.3 Características

Podemos encontrar características comunes entre la gente con liderazgo (ambición y energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y el conocimiento relevante sobre el trabajo). Las características anteriores no garantizan el éxito, ya que pasa por alto las necesidades de los seguidores; además no separa la causa del efecto e ignora los factores situacionales.

Añadimos unas características del liderazgo cristiano por ser que es una institución que su misión la fundamenta en la escucha de la Palabra de Dios:

- a. "Orientación hacia un objetivo: implica que el líder tiene visión y sentido de dirección.
- b. Capacitación: los líderes cristianos tratan de capacitar a otras personas para que experimenten vida abundante.
- c. Preocupación: Los seres humanos son el recurso más importante de que disponen los líderes.
- d. Autodesarrollo: descubrir lo que es él como líder" (D'Sousa, 1998).

Los líderes podrían ser irrelevantes cuando los subordinados posean características como experiencia, entrenamiento, orientación "profesional" o indiferencia hacia las recompensas organizacionales y por lo tanto se pueda sustituir o neutralizar el efecto de liderazgo.

Las metas explícitas formalizadas, las reglas rígidas y los procedimientos y grupos cohesivos de trabajo pueden reemplazar el liderazgo formal. Se dice que los gerentes femeninos y masculinos eficaces del mundo tienen características y comportamientos similares porque a pesar de que los estereotipos de mujeres y hombres posean características diferentes al ejercer el liderazgo, la eficacia radica en la combinación de estas características.

En las organizaciones de hoy en día, la flexibilidad, el trabajo de equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto.

Las características de un líder eficaz son:

- Se administran bien a si mismos: son capaces de pensar por sí mismos y pueden trabajar independientemente sin supervisión.
- Están comprometidos con un propósito externo a ellos.
- Crean competencia y enfocan sus esfuerzos para conseguir un máximo de impacto.
- Son valientes, honestos y dignos de crédito.

Es importante señalar que consideramos para nuestro sistema educativo “el estilo de liderazgo más adecuado es el situacional, el cual considera que éste 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 organizacionales, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder, entre otros y que el dirigente debe poseer el criterio, los conocimientos y las habilidades suficientes para aplicar el estilo de liderazgo más adecuado a las necesidades de la institución educativa” (Münch, 2011).

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

**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” (Herrera, 2008). Definitivamente podemos señalar que el líder es un individuo que inspira confianza y respeto, que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que los demás le sigan por convencimiento. De esta manera podemos mencionar a los diferentes tipos de líder:

### **a. Líder organizador**

Es aquel que establece relaciones jerárquicos y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas los ayuda; es discreto por respeto a los demás.

### **b. Líder Autocrático**

“Se caracteriza por ser él quien toma las decisiones, especialmente las importantes. Algunas de las características más relevantes: su punto de vista siempre debe prevalecer por encima del de las demás personas; mantiene claramente definidos los niveles jerárquicos; Debe tomar personalmente todas las decisiones importantes; debe tener un conocimiento profundo del movimiento general de la organización, confiando únicamente en su propia competencia. Para este tipo de líderes, las personas que colaboran con ellos son únicamente un medio para conseguir sus fines personales” (Zepeda, 1999).

### **c. Líder Participativo**

Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio. Además, para este tipo de líder “el reto en el proceso, lo implica buscar oportunidades, experimentar y asumir riesgos; inspira una visión compartida que implique visualizar el futuro y listar el apoyo para otros; habilita a otros para actuar, lo que lleva consigo impulsar la colaboración y promover el desarrollo de los demás” (Zepeda, 1999).

### **d. Líder Relacional**

“El líder ideal es más bien de tipo relacional ya que los principios que deben orientar su actuación: alto enfoque en las relaciones; búsqueda incesante por construir la calidad de su organización; cuidado especial de las finanzas de la misma; estar

dispuesto a aprender; ser ético, mostrar disponibilidad, ser decidido, ser enérgico, ser confiable, ser sensato, ser modesto, etc.” (Zepeda, 1999).

#### **e. Líder Burócrata**

Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores e inducen a sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

#### **f. Líder Emprendedor**

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

#### **g. Líder Paternalista y Demagogo**

Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan; hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

#### **h. Líder Técnico**

Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.



### **i. Líder por Asesoría**

Aquellos líderes que tienen “habilidad de contacto y empatía iniciando contacto con otras personas, en vez de esperar que ellas lo inicien; habilidad para aconsejar desarrollando una comprensión total de los problemas de la persona; habilidad para impulsar a otros ayudando a otros a comprender el contexto político de sus soluciones; habilidad como formador para identificar lo que otros necesitan saber; habilidad para confrontar y retar para aclarar las expectativas de desempeño de los demás” (Zepeda, 1999).

### **j. Líder oportunista**

Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales.

### **k. Líder Completo**

“La atención no debe estar puesta en el líder como tal, sino en el equipo con el cual interactúa el líder. El quehacer del dirigente consiste en construir con el grupo al nivel en que lo haría cualquier otro integrante del mismo, sin adquirir ningún papel protagónico en sus actividades” (Zepeda, 1999).

El líder tiene un rol fundamental en lo personal, familiar y en lo social. En lo personal, tiene que reconocer y practicar la ética de respeto mutuo, solidaridad, confianza, honestidad, humildad, fidelidad, honradez y amistad. Tiene que reconocer los valores positivos y actitudes de las personas, motivando a sus seguidores para que alcancen su plena realización; tiene que dirigir por medio de la palabra, inspirar por medio de la confianza y la simpatía (carismático), poner a los demás de parte de uno y además, poder cambiar suficientemente el clima a fin de que todos puedan hacer las cosas que deben hacer.

En lo familiar, tiene que sembrar y desarrollarse los sentimientos que conllevan a la unificación y armonía de las personas, respetando y revalorando las actitudes y valores de la familia, como el elemento fundamental de progreso social, también tiene que enseñar a sus hijos los aspectos, de la vida real, para que sean buenos padres y buenos ciudadanos.

En el aspecto social, tiene que reconocer y practicar la ética de trabajo en equipo y la ética de progreso social, creando una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo y la amistad, encaminando hacia la felicidad compartida. Los roles del líder se orientan a lograr un desarrollo humano sostenido; esto es un progreso económico con un desarrollo equitativo, apoyándose en la creatividad humana en la propiedad intelectual, en el poder de la mente y en el trabajo en equipo, y no en el trabajo personal.

Podemos señalar que “existe una distinción muy grande entre líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupar un cargo directivo no garantiza a la persona que lo ejerce su posición como líder. Lo deseable es que toda persona que realice una función directiva en una organización sea también un líder” (Münch, 2011).

Todas las personas que ocupan una posición de autoridad de manera particular en una institución educativa deben ser preparadas y en lo posible desarrollar habilidades y competencias para ser verdaderos líderes. Muchos estudiosos señalan que “se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias:

- Visión
- Vocación de servicio
- Amor a la educación
- Sinceridad, justicia y lealtad
- Creatividad
- Sentido común
- Optimismo, humildad
- Conocimientos en: educación, administración y humanísticos” (Münch, 2011).

**El directivo**, a diferencia del Líder, cuya tarea específica es gestionar la complejidad. Sin una buena dirección las empresas tienden a anarquizarse hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia para lograr los objetivos económicos.

“La dirección es la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante. La guía, y orientación del capital humano y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales” (Münch, Liderazgo y Dirección, el líder del siglo XX, 2011).

“Las actividades de la dirección son planificar y presupuestar, señalando como se va a llegar a las metas y que recursos necesitamos para lograrlas. La dirección desarrolla la capacidad de llevar a cabo su plan mediante la organización y la selección del personal. La dirección asegura el cumplimiento del plan controlando, resolviendo problemas, identificando desviaciones y reorganizando para decidir acciones ante los problemas” (<http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/06/direccion-vs-liderazgo/>). Al parecer existen dos tipos de directores: el director autocrático y su influencia sobre los docentes y el director democrático y su influencia sobre los profesores.

#### **a. El director autocrático y su influencia sobre los docentes**

El director francamente autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se las cumpla y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que han ejecutadas. Quizá emplee para alcanzar dichos objetivos (moderadamente tiránicos) modales cordiales y benévolos, pero las consecuencias son las mismas. El buen pasar de los profesores depende casi por entero de que agraden o no al "patrón".

El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. “La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de

aduladores y serviles. Se despierta agresión mutua entre ellos, estableciéndose a menudo una especie de "jerarquía" de gallinero (expresión desde el punto de vista sociológico que se usa para designar aquellos tipos de organización social en que el status de un individuo está determinado por una agresiva conciencia de su rol, posición económica, etc.), donde los profesores noveles asumen el rol de no privilegiados que todavía deben ganar su lugar en la escuela. Por supuesto, todo este proceso ocurre en forma subrepticia. Si se los acusara por tal conducta, los profesores no sólo rechazarían indignados el cargo sino que lo considerarían honestamente infundado” (<http://www.monografias.com/trabajos11/estacon/estacon.shtml>).

#### **b. El director democrático y su influencia sobre los profesores**

El director democrático desea que todo el personal de la escuela tome parte activa en su funcionamiento. “Piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los alumnos. No se trata de que crea, de modo poco realista, que todos los profesores son igualmente competentes y no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus tareas principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado” (<http://www.monografias.com/Educacion/index.shtml>).

“Los conflictos y maniobras personales para alcanzar status quedan al descubierto porque el director propicia un manejo franco y objetivo. En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático: si se estimula deliberadamente a los profesores a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia” (<http://www.monografias.com/trabajos55/conflictos/conflictos.shtml>).

A modo de conclusión sobre el tema del directivo tomamos a otro autor quien señala que al hablar de “la importancia de la dirección es tal, que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir” (Münch, Liderazgo y Dirección, el líder

del siglo XX, 2011). Puntualiza diciendo que “la dirección y el liderazgo y son elementos indispensables en la gestión de todas las áreas funcionales de una empresa: ya sea que se trate del capital humano, mercadotecnia, sistemas, finanzas innovación y operaciones; en cualquier área, el éxito organizacional se deriva en gran parte de una acertada dirección” (Münch, Liderazgo y Dirección, el líder del siglo XX, 2011).

## **2.4 Los valores y la educación**

En la actualidad, el tema de los valores cobra una enorme importancia y vigencia. Por ello, se habla de la necesidad de que existan valores en la familia, en la escuela, en la sociedad. Las iniciativas sobre valores están presentes en las instituciones educativas, las empresas, medios de comunicación, etc. Y, aunque al mismo tiempo se reconozca constantemente la manifestación de conductas carentes de valores en todos los ámbitos y en la misma sociedad, a nivel mundial parece haber ansia de “volver a los valores”.

Nos proponemos reflexionar sobre los valores, pero desde una perspectiva pedagógica. Pero, ¿qué son los valores? ¿En qué notamos que una persona, una familia, la sociedad tienen valores? ¿Se han perdido los valores morales de nuestra sociedad?

Creemos conveniente, en un primer momento, que analicemos los valores desde una perspectiva antropológica ya que según algunos pensadores “los valores representan las normas ideales del comportamiento” (Alfonso Siliceo, David Casares, José González, 1999). El ser humano en su vida cotidiana es quien demuestra su comportamiento bueno o malo frente a la sociedad que lo rodea. En virtud de esto, los valores son el “conjunto de cualidades o aptitudes que permitan elegir aquellos aspectos de la realidad que son o parecen más óptimos para dar sentido a la existencia. Regulan, guían y ordenan la vida de las personas” (Océano, 1997).

Otro autor señala que los valores son “abstracciones, conceptos, es decir, elaboraciones mentales para identificar y expresar cualidades propias de los seres.

¿Qué clase de cualidades son estas que al ser conceptualizadas dan lugar a los valores? Las cualidades que engendran valores consisten en relaciones de sentido que el hombre descubre en los seres” (González, 2003). Más adelante puntualiza y define el valor “como aquella cualidad que percibimos en los seres consistente en una relación de sentido positivo entre dichos seres y algún campo de realización humana. Valor es una cualidad de posibilidad que el hombre percibe en algún ser” (González, 2003).

Pedagógicamente hablando, los valores son “fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que puedan comunicarse al hombre. Los valores son lo que hace diferente a una persona íntegra de la que no lo es” (Chavarría, 2007).

El tema de los valores nos lleva a considerar la manera en que los niños se relacionan con el mundo, su entorno, cómo aprenden a resolver conflictos, cómo a dialogar con los demás y sobre todo a cooperar con el prójimo.

Los maestros y animadores socio culturales tendrán que adecuarse a las necesidades del presente y del futuro para poder responder y orientar a nuestros niños, cuando deban enfrentarse con preguntas y respuestas que cada uno trae como verdad de su propio entorno.

Por dicho podemos señalar que “la enseñanza de los valores generalmente sirven de estímulo para que los estudiantes: desarrollen sus propios códigos morales personales y se interesen por los otros; reflexionen sobre sus experiencias y busquen el sentido y las pautas de esas experiencias; se respeten así mismos y respeten los valores compartidos; y, emitan juicios socialmente responsables y sean capaces de justificar sus decisiones y acciones” (Stephenson, 2001).

Es una difícil tarea la de estos actores sociales al tener que crear estrategias que les permitan estar preparados para resolver todas las situaciones que se presenten y tener la competencia para hacer posible que surjan sensaciones de seguridad y sobre todo de autoestima en esos niños, dándoles la oportunidad de crecer y de formarse como seres humanos en la realización de sus valores.

Educar en valores significa, entonces, favorecer el desarrollo del pensamiento, del análisis, del razonamiento y la afectividad, educar no solo con la razón sino con el corazón. Algo esencial y difícil para el maestro es transmitir los valores a través de las vivencias, y para esto es menester que cada maestro y animador socio cultural, pueda ayudar a que cada niño los descubra mediante experiencias significativas, de allí la responsabilidad que tienen en los valores que trasmiten y proponen, ya que es delicada la tarea de hacer que cada niño pueda captar y/o elegir los valores que se ajusten a sus sueños.

Si esto se hace con inteligencia, amor y transparencia, se garantiza que el ciudadano del futuro sea un ser humano juicioso, diligente, dinámico y seguro de sí mismo para integrarse a la sociedad. Clave esencial para el éxito, ya que en la medida que el niño o niña se sienta seguro de sí mismo, se evitarán los resentimientos que a la larga le impedirán ser auténticos.

Creemos necesario que la Educación “debe buscar adecuadamente llevar al hombre hacia su propio encuentro, en el silencio de la escucha, para que puede percibir sus propios llamados más profundos. Si no la lleva a este encuentro, será muy difícil no naufragar, no perderse en el laberinto de los deseos y las ilusiones. Educar es colaborar en el aprendizaje humano fundacional: valorar” (Labaké, 1999).

He allí también la gran responsabilidad de todos los padres de ayudar a abonar este terreno fértil, que permita sembrar nuevos frutos que garanticen una cosecha próspera y valiosa que avalen el esfuerzo de quienes quieren construir un país que esté a la altura del mundo contemporáneo. Donde se debe recordar que no son las diferencias de razas, ni las económicas, ni las sociales, ni las políticas, las que nos distancian sino las de la educación.

Educar no es instruir o transmitir unos conocimientos, es entregar, o mejor, contagiar una forma de vida. Tiene que ver con la personalidad y la formación del carácter y no sólo con los conocimientos. Educar es intrínsecamente una actividad moral y hace falta cuidar al máximo esa dimensión moral. Sin embargo, el conflicto está claro, si la educación es inevitablemente valorativa, y hemos rechazado, debido a ciertos intereses, los valores objetivos no nos cabe ahora más que sugerir o sugestionar.

La educación se convierte en una técnica que trata de propagar actitudes morales que se consideran útiles al sistema social.

Educar es intentar responder a las grandes cuestiones que inquietan hondamente la vida de los seres humanos, descubrir esos valores que son pero requieren nuestro asentamiento; lo contrario sería una mera técnica que no está encaminada a realizar acciones humanas buenas sino productos exteriores al hombre que son buenos.

De modo general, podríamos decir que el acto educativo tiene tres funciones relevantes:

- a) La primera tiene que ver con la función epistemológica. Los profesores deben ser creativos. Han de darse cuenta de lo que ocurre en la clase y ser sensibles a ello. Para ser eficaces deben percibir las necesidades de los alumnos y conocer cuáles son sus motivaciones y capacidades para aprender.
- b) La segunda trata de la función axiológica o de la condición ética. Creemos que los profesores deberían ser ante todo flexibles, dispuestos a enfrentarse constructivamente con hechos imprevistos, con situaciones desconocidas sin desconcertarse, sino actuar confiadamente con recursos orientados a la paz y el bien común.
- c) La tercera tiene contenido estético. Pensamos que los profesores han de ser espontáneos y originales, sin normativas negativas, estimulando las mejores capacidades de cada alumno.

La importancia de los valores en la educación actual viene reseñada por múltiples autores e instituciones. Dar respuesta a las demandas sociales requiere un espíritu nuevo por parte de las Instituciones Educativas. El profesor es ante todo un educador:

“Porque, al profesor de más edad le cuesta adaptarse a la mentalidad de los jóvenes; por otra parte, se le someterán más fácilmente porque tiene más



experiencia y posee un poder más grande y habla con la autoridad que le da la ciencia de la vida. Del hombre que posee madurez espiritual emana un llamamiento personal a los demás. Tiene un horizonte espiritual, es decir, su vida cultural y natural tiene una orientación, tiene buen gusto y, sobre todo, gracias su desinterés, su mentalidad se caracteriza por cierta toma de distancia con respecto a las cosas. No es su “cultura” un simple capital de conocimientos, ni tampoco es un lujo, sino que consiste en cultivarse a sí mismo; lo cual conduce a poseerse y poder disponer de sí para los demás” (Kriekemans, 1997).

Se han establecido tres ejes que agrupan conjunto de valores:

1. Desarrollo personal y social
2. Orientación al conocimiento
3. Responsabilidad ética-social

#### **2.4.1 Desarrollo Personal y Social**

Un primer eje de los valores lo constituye la propia persona, el *valor de la persona*. Esto significa, en primer lugar, partir del concepto de persona como algo central y valioso por sí mismo. Valores como dignidad personal, autoestima, autoconfianza, autorrealización, todos los derechos humanos estarían vinculados con este eje.

#### **2.4.2 Orientación al conocimiento**

Los alumnos además de aprender han de convertirse en aprendices. Creemos aceptando, y más importante aún, aprendiendo de nuestros errores. Esto demanda altos niveles de confianza y un entorno no competitivo en el que se comparte el conocimiento. El primer paso es intentar modificar la actitud centrada en meramente aprobar y orientar hacia el saber, hacia el conocimiento como algo valioso. Cambiar esta perspectiva es intentar desarrollar el valor de la orientación al conocimiento, a la búsqueda de la verdad, a la defensa de estos valores en cualquier circunstancia de sus vidas.

Conseguir una orientación al conocimiento supone un cambio radical en la forma de trabajar y comprometerse con el estudio y el conocimiento, supone cambios profundos en los hábitos de estudio sistemático, supone, en definitiva, cambiar el marco y guiarse por este valor durante la estancia en centro educativo y seguir durante el resto de su vida.

### **2.4.3 Responsabilidad Ética-Social**

Implica realizar una contribución a la comunidad. Hay que desarrollar en los alumnos un sentido ético y social que guíe su comportamiento personal. Ello supone la formación de una conciencia que permita a las personas actuar coherentemente con ellas, y responder responsablemente de las decisiones y conductas que lleven a cabo en cualquier ámbito vital.

Requiere, en síntesis, reflexionar sobre las consecuencias y efectos que sus decisiones tienen sobre los demás y muy especialmente, aquellas que contribuyan a la justicia social. Los valores en la educación, nuevas formas de vivirlos y enseñarlos en la sala de clases.

Es precisamente esta sociedad de la información la que reclama un modelo de educación que profundice en los valores democráticos, porque ella supuestamente vendría a ser la más democrática de todas las sociedades, al repartir la información en tantas cabezas como personas. Pero en la práctica esto no es así. Esta sociedad muestra tendencia a la homogeneización, al pensamiento único o de las mayorías, lo que puede eliminar las singularidades humanas y de sus colectivos. Ahí la educación en valores debe estar atenta a la conservación de los niveles de heterogeneidad tanto en el pensamiento como en las culturas.

Las Reformas Educativas puestas en marcha en los diversos países latinoamericanos han puesto a la Educación en Valores como eje clave del proceso de cambio en la forma de educar y aprender para propiciar desde la escuela la formación de ciudadanos conscientes de sus derechos y deberes, que sean protagonistas del progreso personal y general de la región. Por ello, es importante

desarrollar acciones que enriquezcan los conocimientos y la experiencia de los educadores, tanto en formación como en ejercicio.

¿Qué hace un profesor cuando siente que sus alumnos se vuelven menos tolerantes entre ellos? ¿Cómo debe actuar un profesor a la hora de plantear un debate entre sus alumnos sobre asuntos complejos como el aborto? ¿Qué están queriendo decir los niños cuando a través de sus palabras y conductas, demuestran su incapacidad de dialogar o de solucionar conflictos? ¿Y qué pasa con los padres y las familias? Preguntas en busca de respuestas y de un camino que llegue a buen término.

A pesar de aquellos que pregonan haber perdido la fe en la escuela como lugar y agente de cambio en la forma de ser de niños y jóvenes que a lo mejor no crecieron en el mejor de los ambiente sociales o familiares, los diversos Programas Nacionales de educación en valores en Iberoamérica, de manera especial en nuestro país, la preocupación generalizada de autoridades educativas, los directivos, los profesores, los padres de familia y los alumnos, así como el inmenso interés que suscita este tema, demuestran que todavía existen las ganas y la ilusión de encontrar formas cada vez mejores de enseñar y aprender a formar jóvenes integrales con alta responsabilidad social.

Educar en valores es una tarea nada fácil cuando se compite con la televisión donde los mensajes y contenidos les invitan al consumo antes que a la solidaridad, a la perfección antes que a la aceptación de los límites de cada uno. Ni menos cuando la propia familia o el grupo de amigos con que se convive a diario, no reflejan o practican actitudes justas o solidarias.

Los académicos españoles Miquel Martínez y María Rosa Buxarrais, se esforzaron por "aterrizar" la teoría a la práctica en la sala de clases, e hicieron énfasis en la necesidad de comenzar con una mirada autocrítica del propio profesorado y el impacto de la educación en valores en la vida diaria de cualquier comunidad escolar. De acuerdo con los expertos, primero debemos definir ¿de qué valores se habla? Capacidad para conocerse y entenderse a sí mismo, para dialogar con los otros, para actuar y transformar lo que no nos agrada, para comprender en profundidad lo que ocurre a nuestro alrededor, para ponerse en la piel del otro, para estar y vivir

con los demás, para pensar y actuar en consecuencia. Estas ideas surgen de un seminario dictado por los autores.

Estas características resumen los distintos procesos en los que la llamada "personalidad moral" de cada uno de nosotros va tomando lugar en la medida que crecemos y maduramos. Por cierto, ninguna de estas cosas se puede enseñar como quien enseña las tablas de multiplicar. Son parte de la información que recibimos del mundo desde nuestros primeros días de vida.

¿De qué estamos hablando, entonces, cuando se topa el tema de educar en valores? Es cierto que los valores y los antivalores los aprenden los niños y los jóvenes más bien del medio en que viven a diario que de la escuela. Pero la escuela tiene un poder controlador alto mucho más de lo que nosotros generalmente creemos.

Educar en valores es no tanto centrarse en qué valores transmitir - porque eso sería algo más bien fácil en lo que ponerse de acuerdo - sino en qué condiciones debe reunir la escuela para que la persona -que es parte de ella- pueda aprender valorando las cosas que en principio estimamos como tal, construyendo su propio sistema de valores. Lo que no quiere decir valores nuevos, sino que organizarlos o priorizarlos de una manera distinta, singular, según lo que siente cada uno que debe ser su opción.

Martínez agrega que es posible transformar las condiciones de la escuela para que sea un lugar de aprendizaje para la vida y de los valores que una sociedad pluralista debería promover: el diálogo, el debate, el respeto a la persona, a su autonomía, la aceptación del otro con igualdad de condiciones que uno mismo, la búsqueda de un bien común.

Según el profesor, la escuela ha enfrentado el tema de los valores desde dos perspectivas tradicionales: uno más bien cerrada en el que estaban muy estáticos los valores a transmitir, y otro de reacción en el que se ha entendido que esto de los valores es algo de la persona, algo más bien individual donde cada uno escoge lo que le parece más valioso y, por tanto, no sería necesario entregar criterios de

actuación que ayuden a guiar el proceso de formación de los alumnos de saber optar y captar los valores presentes en situaciones complejas, contradictorias o de conflicto.

"El ideal es que el alumno pueda interactuar con otro tipo de agentes y situaciones como la familia, las iglesias y los medios de comunicación de una forma singular y crítica. Si eso se logra, habría unos mínimos que potenciar. Esto significa que la vida en la escuela también debe estar presidida por el respeto a la autonomía de la persona, el cultivo del diálogo y la educación para una tolerancia activa: el reconocimiento y aceptación del otro, el implicarse en proyectos colectivos. Estas tres cosas, al margen de opciones de valor de mayor nivel, deberían ser los que cualquier escuela garantizara. Luego habrá el juego natural de ofertas de valores hacia un máximo, que son promovidos desde distintos agentes sociales. Pero ya ahí ese niño y ese joven se sentirán más preparados para construir y negociar de una manera más crítica y más singular", explica Miquel Martínez.

Si el desafío parece ya enorme, cuando se está educando a niños y jóvenes que viven en un medio social o una cultura que fomenta lo contrario, el reto se complica más al considerar cómo escuelas y colegios se integran cada vez con mayor intensidad a las redes de la llamada Sociedad de la Información.

"El objetivo de llevar a cabo un proyecto de educación en valores es que niños y jóvenes hagan coherente lo que sienten, piensan y hacen. Y en ello juegan un rol preponderante las emociones, los sentimientos, o sea lo que marca el desarrollo moral de las personas", explicó María Rosa Buxarrais.

Como lo que está en juego es precisamente esa parte emocional, la profesora Buxarrais recalca que cuando se trata de plantear situaciones muy controversiales, el profesor debe ser un mediador-facilitador. Esto significa que debe ayudar a coordinar y ordenar el debate y la discusión, ayudando a que los niños y jóvenes focalicen su atención en cómo van tomando opciones y preferencias, qué los lleva a pensar y opinar de tan diversas formas.

"Precisamente de lo que se trata es de -más que educar en unos valores determinados- crear en los alumnos la consciencia del ser autónomos en su forma de pensar, ser personas críticas, ser capaces de resolver conflictos a través del diálogo y acostumbrarlos a que la vida real está llena de contrariedades que uno tiene que aprender a asumir para poder vivir en sociedad. Si uno es tolerante o si tiene una actitud de tolerancia activa, es porque se la ha educado de una forma en que se ha dado cuenta de que no todo es tan fácil, donde para lograr lo que se desea no es necesario pisar a quien sea y llegar hasta donde sea", precisa María Rosa Buxarrais. Pero ¿cómo se hace eso cuando la misma escuela está en un medio social en el que se viven a diario esas situaciones límites de marginalidad, violencia y degradación de la persona? Ahí hay ciertamente un trabajo previo muy intenso antes de comenzar a aplicar cualquier programa de educación en valores.

Es necesario hacer un diagnóstico de esa realidad y cómo se puede modificar si es que existe realmente la posibilidad de modificar algunos de los elementos de esa realidad. Si no es así, el plan o proyecto debe ser muy honesto al contexto en que se quiere aplicar y no pretender llegar a una finalidad tan optimista cuando a lo mejor lo que realmente se puede llegar a conseguir es mejorar el respeto que se tienen entre los alumnos y los niveles de diálogo. Ahí hay que buscar qué temas o intereses los motivan, les interesan, los mueven. Puede ser la música, el mundo de la expresión artística. Lo que los pueda sacar de esa realidad y llevarlos a darse cuenta que puede existir algo mejor", señala la académica.

Padres y familia: la base de todo. Suele suceder en nuestro país que cada padre busca con lupa, cuando es posible, el tipo de colegio o escuela en que va a poner a su hijo o hija, pero pareciera que está implícito que luego se deja a cargo de los profesores la formación valórica de los niños. Eso no exime a los padres de la responsabilidad conjunta que tienen en este proceso.

De ahí el doble desafío que tiene también quien ha escogido la vocación docente: motivar e involucrar a mamás y papás de todas las condiciones sociales y culturales con los que se relacionen a través de su vida laboral. Al respecto Miquel Martínez acota: "Lo que sería óptimo es que hubiera una sintonía entre lo que son unos mínimos compartidos por toda la escuela. También podrían desarrollarse acciones

conjuntas en las que además del debate que se produzca entre el profesorado a la hora de definir un proyecto educativo, los padres puedan conocerlo e involucrarse en su formulamiento.

Lo que por cierto no es fácil, porque no estamos hablando de cada uno de los padres miembros sino que de sus representantes o delegados. Por tanto, creemos que ahí es donde cabe un trabajo más directo del profesor del aula en las entrevistas y en las relaciones con los padres, con los que hay que avanzar en un nivel de diálogo en el que aparezca, junto a las cuestiones del rendimiento de los alumnos, el tema de los valores. Ese trabajo no está acabado, creo que apenas está iniciado tímidamente".

Así como hay una escala de valores morales también existen los antivalores o valores inmorales, el camino que nos proponen estos últimos por supuesto apunta a lo equivocado porque no solamente los mismos deshumanizan a los individuos, los degrada, sino que además harán que seamos merecedores de desprecio, desconfianza y del rechazo del resto de las personas y en algunos casos hasta plausibles de recibir un castigo por ellos.

“Entre los antivalores se destacan los siguientes: la esclavitud, la angustia, la arrogancia, la deshonestidad, el odio, la guerra, el irrespeto, la altanería, la irresponsabilidad, el perjuicio, la división, la envidia, la enemistad, la injusticia, la infidelidad, la ignorancia, la pereza, la suciedad, la desigualdad. Una persona movida principalmente por antivalores se colocará ante la tabla de valores con una actitud absolutamente negativa, ya sea para rechazarlos o violarlos. Las personas calculadoras, frías e insensibles a lo que sucede a su alrededor se rigen por antivalores” (<http://www.definicionabc.com/social.antivalores.php>).

“Relacionado con el ámbito de la sociedad, de la ética y la moral, el concepto de antivalores es aquel que hace referencia al grupo de valores o actitudes que pueden ser consideradas peligrosas o dañinas para el conjunto de la comunidad en la que tienen lugar” (<http://www.definicionabc.com/social.antivalores.php>). Los antivalores son lo opuesto de los valores tradicionalmente considerados como apropiados para

la vida en sociedad, aquellos que se dan naturalmente en el ser humano y cuya presencia asegura la convivencia de unos con otros.

De acuerdo a lo mencionado los antivalores son aquellos que se oponen a los ya mencionados y éstos implican siempre la presencia de conflicto. “En este sentido, es interesante aclarar que si bien los antivalores, como los valores, pueden ocurrir en una comunidad de manera conjunta, hay muchos casos históricos en los cuales alguno de ellos prevaleció, por ejemplo el racismo en la Alemania nazi o la violencia en muchas sociedades actuales” (<http://www.definicionabc.com/social.antivalores.php>).

La religión cristiana señala siete pecados capitales que son aquellos que marcan al ser humano y que son considerados los antivalores principales y más dañinos para la sociedad: la envidia, la gula, la lujuria, la avaricia, la ira, la pereza y la soberbia. Todos ellos representan un exceso y una actitud negativa que puede generar daño en aquel mismo que lo practica como también en otros. Si bien las religiones son las que señalan de manera más clara y evidente una ética relacionada con el ser digno y humano, la noción de antivalores se da también por fuera de cualquier religión ya que atañe directamente al bienestar de una comunidad.

Los educadores del presente siglo debemos comprometernos a “formar en valores a las nuevas generaciones para evitar el caos, la infelicidad, la injusticia, el desarrollo incontrolado y salvaje e intentar humanizar la sociedad del conocimiento, es decir, mejorar la calidad de vida en este mundo globalizado. Desafío que implica una opción revalorizada por la democracia como la mejor forma de vida para el ser humano” (<http://www.mec.es/cesces/ramon.html>).



### 3. METODOLOGÍA

Con el fin de recordar los datos más relevantes de la Institución educativa les presentamos los siguientes: El nombre completo es Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”, cuyo Acuerdo Ministerial es el N° 1174. Fue creado el 5 de julio 1983, en la Provincia de Pichincha, en el Cantón Quito, en la parroquia Collaloma. Actualmente se encuentra ubicada en la calle Santa Lucía E7-143 y Av. 6 de Diciembre. Es una institución Particular ubicada en una zona Urbana sujeta al régimen de la sierra, con jornada matutina; actualmente el colegio es mixto de nivel medio. Su dirección electrónica o e-mail: colegio.ciudaddequito@educacionadventista.ec. Los números telefónicos son: 2475668 – 2805418 – 2805419; Telefax: 2475668 ext. 111.

#### 3.1. Participantes

Debemos recalcar que la institución educativa religiosa basa su filosofía en las Sagradas Escrituras fuente de toda la creencia Adventista, y conlleva al desarrollo armonioso de las facultades físicas, mentales y espirituales, a fin de restaurar en el ser humano el propósito de su creación. Por lo tanto, la educación es un proceso destinado a restaurar al educando, según la pedagogía y principios adventistas.

Uno de los objetivos de la educación adventista es formar jóvenes con identidad, con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás. Desde la perspectiva bíblica 1 Cor. 13, el término AMAR se ubica entre lo más sublime del nuevo creyente ya que Dios es AMOR, y desde un punto de vista netamente educativo, el término tiene que ver más con VALORES.

En la presente investigación los protagonistas de la misma fueron: El rector (1), el vicerrector (1), la directora de la sección formal (1), la directora de la sección básica (1), los jefes de área (4), los docentes (20), los estudiantes de 3º año de bachillerato (20), y los padres de familia (15). Todos los entrevistados fueron seleccionados de manera aleatoria lo cual nos permitió constatar aún más sobre la veracidad de las

respuestas sin coacción alguna. Les presentamos la tabla N° 1 en la que se reflejan los datos de los actores y protagonistas de esta institución:

**TABLA 1: Personal directivo por sexo y edad**

| <b>Personal</b>             | <b>Sexo</b> | <b>Edad</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|
| Rector                      | M           | 55          |
| Vicerrectora                | F           | 43          |
| Directora Sección Formal    | F           | 38          |
| Directora Sección Primaria  | F           | 40          |
| Inspector General           | M           | 32          |
| Jefe área Contabilidad      | F           | 41          |
| Jefe área Sociales          | F           | 34          |
| Jefe área Físico-matemático | M           | 46          |

Fuente: Secretaria del Colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: Autor

Hay que resaltar un aspecto importante dentro del Colegio Particular Adventista "Ciudad de Quito" con respecto a que la mayoría del personal directivo son mujeres (5) en relación a los hombres (3); esto da cuenta que el 62,50% de los docentes directivos son mujeres que llevan el protagonismo, el 37,50% corresponde a los hombres. Además, las edades reflejan una media de 35 a 43 años, mientras que de los hombres fluctúa de los 40 a los 50 años de edad.

**TABLA 2: Personal docente por sexo y edad**

| <b>Docentes</b> | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|-----------------|----------------|----------------|--------------|
| De 25 a 30      | 4              | 2              | 6            |
| De 30 a 40      | 11             | 1              | 12           |
| De 40 a 50      | 2              | 2              | 4            |
| De 50 a 65      | 1              | 1              | 2            |
| <b>Total</b>    | <b>18</b>      | <b>6</b>       | <b>24</b>    |

Fuente: Secretaria del Colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: Autor

Analizando el presente cuadro podemos advertir que la mayoría de docentes son de sexo masculino (18), esto equivale a un 75% de personal masculino; mientras que el personal femenino (6) corresponde al 25%. Con relación a las edades de personal docente, vemos que la mayoría (12) tiene de 30 a 40 años y son de sexo masculino, recalcando que relativamente la mayoría de docentes son jóvenes; existen docentes (6) que aún son más jóvenes con edades de entre los 25 a 30 años; mientras que docentes con edades de los 40 a 65 años son apenas 6. Todo esto demuestra que las autoridades del colegio Adventista confían en su personal joven.

**TABLA 3: Personal administrativo y de servicios**

| <b>Docentes</b>     | <b>Hombres</b> | <b>Mujeres</b> | <b>Total</b> |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|
| Rector              | 1              |                | 1            |
| Vicerrectora        |                | 1              | 1            |
| Directora S. Formal |                | 1              | 1            |
| Directora S. Básica |                | 1              | 1            |
| Inspector general   | 1              |                | 1            |
| Secretaria          |                | 1              | 1            |
| Contador            | 1              |                | 1            |
| Médico              | 1              |                | 1            |
| Dobe                |                | 1              | 1            |
| J. áreas            | 4              |                | 4            |
| Servicio            | 2              |                | 2            |
| <b>Total</b>        | <b>10</b>      | <b>5</b>       | <b>15</b>    |

Fuente: Secretaria del Colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: Autor

Con relación al personal administrativo y de servicios, la panorámica varía porque es el sexo masculino el que prevalece. De 15 empleados, 10 son hombres y equivale al 66.66% del total del personal, mientras que los otros 5 son mujeres y equivale al 33.33%. Cabe recalcar que el personal está distribuido de acuerdo a los requerimientos exigidos por el plantel cubriendo todas sus necesidades básicas.

**TABLA 4: Población Estudiantil por edad, sexo, y especialidad**

|                        |            |            |            |
|------------------------|------------|------------|------------|
| Área Contabilidad      | 35         | 49         | (17)-(16)  |
| Área Sociales          | 76         | 42         | (17)- (18) |
| Área Físico-matemático | 32         | 36         | (18)-(18)  |
| <b>Total</b>           | <b>147</b> | <b>127</b> |            |

Fuente: Secretaria del Colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: Autor

Con relación al personal estudiantil notamos que sus edades fluctúan de entre los 16 años 18 años de edad en todas las especialidades, teniendo en cuenta que son apenas tres áreas: contabilidad, sociales y físico-matemático; nótese que el área más requerida por los alumnos es sociales. La población estudiantil del colegio adventista ha encontrado una alternativa educativa que cubre con las expectativas de la misma.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

En lo referente a los materiales utilizados para la recolección de la información, ésta es confiable y válida con un determinado grado de credibilidad utilizada en las encuestas y aplicadas por medio de un conjunto de preguntas cuyo propósito fue de recabar la información para conocer la opinión y los hechos de sus protagonistas. Este trabajo de investigación se direccionó específicamente al personal directivo, a los docentes, a los padres de familia y a los mismos estudiantes del centro educativo.

Debemos puntualizar que la técnica de la encuesta utilizada en esta investigación nos permitió, entre otras cosas, obtener información de los destinatarios con mayor rapidez y precisión después del análisis estadístico aplicado a las mismas.

- **La Encuesta a Directivos**: Se realizó a través de un cuestionario y cuyo propósito fue determinar el tipo de gestión y liderazgo de la institución educativa; la puesta en práctica de valores en el colegio por parte de los alumnos, las habilidades mostradas, los planes y proyectos que se llevan a cabo, el clima laboral que están inmersos y cómo se interrelacionan. La vivencia en el interior de la comunidad educativa de los valores.

Los Ítems del 1 al 13 son de formato cerrado; del 7 al 11 son proposiciones con escalas valorativas que reflejan las creencias y opiniones. En los ítems 12 y 14 se presentan la opción de respuesta múltiple.

- **La Entrevista**: fue previamente elaborada con un cuestionario de ocho preguntas con formato abierto, cuya propósito consistía en recabar información de la forma en que los entrevistados se comunican, así como también las características de los directores; de acuerdo a los casos a tratar aún si son de conflicto qué actitudes deben adoptar. Y, se considera también la posibilidad de expresar sus criterios en torno los métodos o técnicas utilizadas para la resolución de estos.
- **La Encuesta a Docentes**: con el propósito de conocer si los docentes aplican algún tipo de liderazgo se formuló un cuestionario de dieciséis preguntas formuladas mediante una escala valorativa, donde se pretende también conocer si al compartir con sus alumnos hay innovación en las formas habituales de impartir su clase; los docentes están de acuerdo con las políticas administrativas, cuentan con la debida libertad para trabajar y la metodología que emplean con los alumnos.

- **La Encuesta a los estudiantes**: la finalidad es investigar la motivación que brindan los directivos basados en catorce enunciados mediante una escala valorativa donde se pretende conocer qué clase de liderazgo y valores son cultivados en los jóvenes. Según los estudiantes, sus profesores utilizan de manera variada el plan de clase pero son reiterativos en presentar sus planes inadecuadamente.
- **La Encuesta a Padres de Familia**: cuya finalidad es la de analizar si los padres de familia participan de manera positiva y asertiva y colaboran en la educación de sus hijos; conocen las políticas institucionales de manera particular con lo referente a la enseñanza de la doctrina cristiana adventista. Esto les permite a ellos saber con claridad que sus hijos tienen garantizada la educación en valores cristianos.

### **3.3 Método y Procedimiento**

Consideramos en primera instancia que la población del colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” a ser investigada se encuentra ubicada en el sector norte ciudad de Quito. Es un colegio de entre los ochenta y siete que actualmente que existen en la capital ecuatoriana. Como ya lo mencionamos anteriormente, la población objetiva se ubica en las áreas del personal administrativo, docente, alumnado y padres de familia.

Para poder acceder a la información acudimos a la técnica de la entrevista con las autoridades respectivas para el otorgamiento de los permisos necesarios después de un diálogo ameno y la presentación de los requerimientos a ser investigados sobre la gestión y liderazgo que se viene realizado en su institución. La síntesis de la documentación nos facilito la elaboración o levantamiento de la información necesaria.

Lo que nos permitió la recolección e interpretación bibliográfica en la elaboración de la presente investigación con sus componentes fue el método hermenéutico y de

manera exhaustiva el marco teórico permitiéndonos la facilidad y análisis de la información empírica. Para la recolección y análisis de la información teórica y empírica se utilizó también la técnica de la lectura, como medio importante para conocer, analizar y seleccionar aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre el tema de liderazgo y valores en varios autores que ya han proporcionado luces acerca de la temática.

Una vez efectuado el análisis y la selección de los aportes teóricos de varios autores que nos dejaron su legado en torno al tema del liderazgo y valores se recurrió al método exploratorio que nos permitió explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo, así como la promoción de los valores en el centro educativo mencionado anteriormente y permitiéndonos conocer el problema en estudio tal cual se nos presenta en la realidad.

Otro de los métodos utilizados fue el inductivo y deductivo que nos permitió configurar el conocimiento y generalizar de forma lógica los datos empíricos logrado en el transcurso de la investigación. Para el análisis de los documentos curriculares, el PEI, POA, manual de convivencia, y otros instrumentos, nos servimos del método analítico-sintético que nos permitió la desestructuración del objeto de estudio en toda su temática, así como la explicación de las relaciones entre elementos y el todo; nos permitió la restructuración de las partes para lograr una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que nos ayudaron a la comprensión y conocimiento de la realidad.

La técnica de la encuesta se realizó a los protagonistas por medio de: directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; ésta nos permitió conocer más de cerca los procesos de enseñanza aprendizaje y técnicas de estudio que son aplicados de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Educación. Luego de ello, no podemos dejar de mencionar el método estadístico para organizar la información receptada y obtener los resultados requeridos. Después de conocer la metodología consideramos que es propicio presentar los resultados obtenidos.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico**

Al hablar de la situación o diagnóstico del colegio particular Adventista “Ciudad de Quito” diremos en principio que es una institución que aplica los principios adventistas basados en el texto “Pedagogía Adventista”, editado por el Departamento de Educación de la División Sudamericana específicamente en los fundamentos antropológicos sobre la Educación Adventista. Basados en esto, diremos que la gestión y la toma de decisiones son en consenso aunque el rector es el que decide sobre las acciones particulares.

La institución cuenta con un Reglamento Interno y más no con un Código de Ética, esto significa que todos se rigen por las normas contenidas por éste. En cuanto a la organización el colegio tiene todo reglamentado con una atención preponderante a los alumnos, claro está sin descuidar que sus docentes cumplan con lo establecido. Podemos decir que el uso de las tecnologías es un aspecto que ha innovado la enseñanza-aprendizaje.

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

El Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” cuenta con los siguientes instrumentos de gestión que le han permitido ser una alternativa en la educación de muchos jóvenes. Un Reglamento Interno, un Plan Estratégico Institucional, un Plan Operativo Anual, un Proyecto Educativo Institucional. Nos detenemos al análisis de cada uno de los instrumentos mencionados.

##### **4.1.1.1. Manual de Organización**

Un Manual de Organización es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.



En el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”, para la elaboración del mencionado manual, se propuso el seguimiento de cuatro etapas, las cuales junto con una serie de actividades que se especifican son fundamentales en el logro de este objetivo. Estas etapas son: planeación, visión organizacional, trabajo en equipo e integración y comunicación efectiva.

#### **a. Planeación**

En esta etapa lo que se quiere lograr es:

- Habilidad para definir, planear, diseñar y liderar programas y estrategias institucionales, planes logísticos y operativos de acción para la gestión académica y administrativa.
- Definir metas institucionales.
- Establecer planes de gestión para el consejo estudiantil.
- Establecer planes operativos de acción para el equipo académico.
- Habilidad para concebir proyectos de innovación e investigación curricular.
- Plantear directrices para documentar innovaciones pedagógicas en el aula.
- Habilidad para planear y definir recursos (humanos, físicos y financieros) necesarios para brindar una educación de calidad.
- Establecer los cronogramas y asignar las cargas académicas a cada jornada y en cada sede, cuando amerite.
- Generar mecanismos de verificación del cumplimiento de las jornadas laborales en la institución educativa.

#### **b. Visión organizacional**

De igual manera, lo que se dese alcanzar en esta etapa es:

- Habilidad para generar un marco y una filosofía institucional que permita construir y gestionar un Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.).
- Coordinar reuniones de trabajo de acuerdo al P.E.I., donde se asignen tareas y se documenten las actualizaciones del mismo.

- Habilidad para articular el marco normativo del Ministerio de Educación con el P.E.I.
- Designar y coordinar un equipo para la actualización y divulgación permanente de nuevos decretos, leyes y normas del Ministerio de Educación, para reajustar el P.E.I. de acuerdo con los mismos.
- Habilidad para articular el P.E.I. al contexto del estudiante y el personal docente.
- Redactar lineamientos para la aplicación del P.E.I. a la realidad del estudiante, a partir de la selección de temas de investigación por grados académicos.
- Habilidad para construir y gestionar una visión compartida de la institución.
- Establecer campañas de acción anuales en torno a las actitudes positivas prioritarias de la Institución (amor a la Biblia, a lo espiritual, a la alimentación sana, honestidad, respeto, puntualidad, valor, principio, creencia).
- Definir planes de acción del Consejo Directivo, Comisión Técnica Pedagógica y del Consejo Estudiantil.
- Designar líderes, tareas y formas de evaluación.
- Habilidad para generar una cultura de la innovación curricular.
- Coordinar grupos de estudio por asignatura entre los profesores.
- Construir documentos de trabajo en los que se definan políticas y líneas de acción para la innovación curricular.
- Habilidad para crear una cultura de mejoramiento continuo.
- Realizar una evaluación institucional anualmente, para poder establecer acciones correctivas con miras al mejoramiento de la gestión académica y administrativa.
- Formular metas a partir del análisis de la misma.
- Definir planes de mejoramiento para el área académica y administrativa.

### **c. Trabajo en equipo e integración**

Una vez más se pretende lograr:

- Habilidad para coordinar, integrar y movilizar equipos académicos y administrativos, en torno a proyectos y actividades propias de cada área de trabajo, tanto académicas como administrativas.

- Coordinar y liderar la ejecución de proyectos a través de la definición de roles, funciones y responsabilidades, para la gestión académica y administrativa.
- Habilidad para diseñar manuales de funciones y divulgarlos en el equipo de trabajo.
- Coordinar y liderar la construcción de manuales de funciones para el área administrativa y académica según la normatividad pertinente.
- Habilidad para coordinar y liderar la redacción del Manual de Convivencia.
- Establecer grupos de trabajo al interior del consejo académico y asignar tareas.
- Definir el cronograma de trabajo y entrega de los capítulos revisados del manual.
- Realizar reuniones semestrales con estudiantes y docentes para revisar y debatir los diversos apartados del manual.
- Habilidad para generar expectativas positivas y adecuadas tanto para los estudiantes y padres de familia, como para el resto de la comunidad educativa con respecto al papel de la escuela en la comunidad cercana.
- Realizar reuniones con estudiantes y padres de familia, por período académico, para comunicar metas institucionales, programas curriculares y programas que afecten positivamente la comunidad.
- Habilidad para desarrollar un alto sentido de pertenencia a la Institución en todos los miembros de la comunidad educativa.
- Realizar actividades de integración entre estudiantes, padres de familia, docentes y personal administrativo.
- Habilidad para concebir y ejecutar programas de estímulo y reconocimiento a docentes y personal administrativo que se destaquen por el cumplimiento de sus funciones.
- Habilidad para promover espacios de participación democrática de los estudiantes en el consejo estudiantil.
- Definir procedimientos de selección de hojas de vida, realización de elecciones estudiantiles.
- Habilidad para establecer canales y mecanismos de comunicación entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- Liderar el uso de tecnologías de la información para la divulgación de mensajes en la institución educativa.

#### **d. Comunicación efectiva**

Después de alcanzar las etapas anteriores se considera obtener:

- Habilidad de escucha, para reflexionar acerca de las opiniones e intervenciones de los miembros de la comunidad educativa.
- Realizar reuniones mensuales con el Consejo Directivo, equipo de docentes, padres de familia y consejo estudiantil.
- Habilidad para divulgar el P.E.I. a estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa.
- Habilidad para ejercer la vocería de la institución educativa y actuar como representante legal de la misma en momentos de crisis, conflictos legales, peticiones o reclamos.
- Coordinar la organización de un comité de asesoría jurídica, con abogados y juristas del área, y representantes de la MEN para recibir el respaldo de expertos en situaciones de crisis.
- Habilidad para ser concreto, comunicarse claramente y reportar con brevedad actividades, proyectos y resultados.
- Realizar informes breves y claros acerca de diversos temas que deban tratarse en reuniones y sesiones de trabajo con el consejo académico, el equipo de docentes, el consejo directivo y el consejo estudiantil.
- Habilidad para atender y solucionar dudas o inquietudes.
- Establecer un buzón de sugerencias e inquietudes y responderlas semanalmente en la cartelera del colegio.

##### **4.1.1.2 El Código de Ética**

El Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” se rige bajo su Reglamento Interno y no posee un Código de ética específico. Más adelante encontraremos el índice en el cual se recopilan las directrices con las que sirven a la sociedad:

Como hemos percibido, más que un código de ética es en base al reglamento interno que el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” se rige para corregir la conducta de la institución. Creemos de suma necesidad este Reglamento Interno

porque la institución se rige en virtud de este dando cumplimiento a la planificación que anual mente se realizad en toda institución educativa.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

El Plan Estratégico Institucional es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, educativa, etc.) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

El Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” cuenta con esta herramienta y, aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el Colegio Particular Adventista “cuidad de Quito” el plan estratégico se compone en general de varias etapas:

*Etapas 1: Análisis de la situación.*

Permite conocer y analizar la realidad en la cual opera la institución educativa.

*Etapas 2: Diagnóstico de la situación.*

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la institución educativa, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera del colegio).

*Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.*

Los objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la institución educativa pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

*Etapa 4: Estrategias corporativas.*

Las estrategias corporativas responden a la necesidad del colegio para responder a de manera eficaz mirando estas el mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

*Etapa 5: Planes de actuaciones.*

Aquellos que le permiten al colegio desarrollar lo planificado en el tiempo y espacio.

*Etapa 6: Seguimiento.*

El seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en el colegio; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones dentro de la institución; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

*Etapa 7: Evaluación.*

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una

amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es el documento que ayuda a conocer la verdadera gestión realizada por las autoridades, así como también el tipo de liderazgo que se lleva a efecto en relación a la ejecución y puesta en práctica de los valores fruto de la praxis y la convivencia diaria.

#### **4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

En este sentido, “este tipo de plan está vinculado con el plan de acción, que prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos planes son guías que ofrecen un marco para desarrollar un proyecto” (<http://definición.de/proyecto>).

Por lo general, El Plan operativo para el Colegio Particular Adventista se lo elabora para que dure un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Como toda esta clase de planes, un plan operativo anual permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. Este plan operativo debe ser elaborado y renovado una vez termine su vigencia.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El P.E.I. es un proceso que se construye entre los distintos actores y entre éstos con el contexto escolar, con miras a la consecución de logros y resultados educativos, que requieren inicialmente de una identificación colectiva articulada siempre a la política educativa del país.

Uno de los componentes del Modelo Pedagógico Adventista (MPA) es ADORAR, como cúspide del trabajo que en nuestra educación tenemos que realizar; en el texto Pedagogía Adventista, editado por el Departamento de Educación de la División Sudamericana específicamente en los fundamentos antropológicos sobre la Educación Adventista p. 28 se establece que:

“El hombre, por su imagen divina, aunque oscurecida, es naturalmente perfectible y por lo tanto pasible de ser educado. Siendo limitado, aspira a lo absoluto; siendo mortal, aspira a la mortalidad. La educación es un proceso destinado a restaurar al educando.”

A nuestras aulas asisten jóvenes que nunca han leído la Biblia, nunca han escuchado acerca del evangelio, nunca han escuchado una prédica, para ellos es necesario presentar la palabra de Dios y permitir que sean redimidos por la misma, pero también es necesario que nuestra institución consiga los fines y principios de la educación establecidas en el capítulo II de la Ley Orgánica de Educación.

Así mismo, fue necesario incorporar un término que aglutine lo que la Iglesia Adventista del Séptimo Día ha perseguido desde sus inicios y está estipulado en los Reglamentos Eclesiásticos Administrativos del año 2003 específicamente a la Declaración de Misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día (p. 49):

La misión de la Iglesia Adventista del Séptimo Día es proclamar a todas las personas el evangelio eterno en el contexto del mensaje de los tres ángeles de Apocalipsis 14:6 al 12, invitándolas a aceptar a Jesús como su salvador personal y a unirse a su iglesia, asistiéndolas y edificándolas espiritualmente en preparación para su pronto retorno.”



Por adorar, el MPA entiende al término como se lo presenta en el contexto bíblico: ADORAR proviene del hebreo *shaja*, que significa inclinación, adoración, el término griego *latreía* significa servicio, culto, servir. Otro término griego es *proskunéin* que significa postrarse, besar, tener una actitud de humildad, reverencia, honor, devoción y adoración. El término adorar establece la relación de los creados y de su creador.

Según la revelación bíblica, el Señor en 1 P 2:9 se establece que el pueblo del Señor es un pueblo de adoradores, puesto que todas las cualidades que aparecen en este versículo le corresponden directa o indirectamente al término adorar: linaje elegido, sacerdocio, nación santa, pueblo adquirido, anunciadores de las virtudes de Jesús. Esto solo lo hace una persona que ha aceptado a Jesús como salvador personal, se ha unido a la iglesia, se ha adentrado en el servicio en definitiva en la adoración.

Otro elemento que nos indujo a establecer el término ADORAR fue el uso indiscriminado de la palabra espiritual. Desde el establecimiento de una inteligencia espiritual de Gardner en su ampliación de la teoría inicial de las Inteligencias múltiples, atravesando círculos de nueva era en donde se privilegia una parte “espiritual” en el hombre hasta el establecimiento en nuestra nueva Constitución en donde se respetan los conocimientos ancestrales los cuales conllevan una profunda carga “espiritual” que provienen de un reavivamiento de la espiritualidad ecuatoriana. Desde esta perspectiva no se podía acuñar el término ESPIRITUAL al cuarto elemento dentro de nuestro modelo educativo.

El término AMAR, desde la perspectiva bíblica 1 Cor. 13, se ubica entre lo más sublime del nuevo creyente ya que Dios es AMOR, sin embargo el término en sí se prestaba a ambigüedades puesto que desde un punto de vista netamente educativo, el término tiene que ver más con VALORES que con una profunda carga bíblica que nuestra Institución desea conseguir en los estudiantes. Amar como tal, es un término que se desubica en el contexto en el cual trabajamos.

AL escoger el término ADORAR, nos referimos a la totalidad de los dos términos anteriores: espiritualidad y amar puesto que solo una persona REDIMIDA puede adorar y el Objetivo de la Educación Adventista según Elena de White es REDIMIR a

los estudiantes, puesto que ninguna educación cristiana puede tener otro objetivo final que redimir a la juventud, esto según el texto Educación Cristiana.

Ahora, desde nuestro punto de partida ADORAR involucra algunos pasos que como institución tenemos que seguir para conseguir el objetivo último, redimir a la juventud a través de la Educación y que los estudiantes puedan mantenerse, si son adventistas o aceptar a Jesús como Señor y Salvador.

Sin conocimiento de Dios el Pueblo es destruido Os 4:6, las fichas de trabajo permiten al estudiante tener su acercamiento a la Palabra de Dios y éste puede leer el texto bíblico, el cual forma parte del conjunto competencial que se establece en la base técnica del MPA (conocer, sentir, hacer y adorar). El pasaje de la Biblia, para la educación adventista, es la base del proceso didáctico. El MPA realza y profundiza el éste con los contenidos en cada asignatura, los cuales son plasmados en la ficha de trabajo que a su vez es el plan de clase del docente.

La fe viene por el oír y el oír por la palabra de Dios, es la palabra de Dios –el texto bíblico- que “lava” al ser humano, es la Palabra de Dios que redime, es la Palabra de Dios viva y eficaz que le permite al ser humano entrar en un estado de adoración. Un estado de adoración es un servicio permanente a Dios, a la comunidad y a la iglesia que pertenecerá cuando se bautice.

Así, el término ADORAR, es un término que nos permite perfilar la labro de la palabra de Dios –el texto escrito tomado de la Biblia- equipararlo a los contenidos de la asignatura y permitir que el estudiante pueda acceder a los conocimientos con la palabra de Dios. No para crear conflictos antiguos sobre la fe y la razón, sino para acentuar que en el conocimiento, la Palabra de Dios permanece, puesto que cielo y tierra pasarán pero sus palabras no lo harán.

Con relación a la gestión y liderazgo dentro del proyecto educativo institucional, se acentúa el mismo en la promoción de los valores inspirados en los textos bíblicos que desde un punto de vista netamente educativo ya que la Institución desea conseguir en los estudiantes.

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

El Colegio Adventista “Ciudad de Quito” se rige administrativamente por los Estatutos de la Corporación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día del Ecuador, aprobados mediante concesión de Personería Jurídica, según Decreto de enero de 2000, y por las leyes vigentes del Ministerio de Educación.

Colegio Adventista a desarrollar su labor educativa dentro de un marco de armonía y orden, producto del respeto entre sus miembros, de la fe en el convivir pacífico y la confluencia de intereses, el mayor de ellos, la formación integral de los alumnos. Con estas normas quieren conseguir que todos los miembros de las instituciones educativas de la Corporación de la Asociación de los Adventista del Séptimo Día del Ecuador, tomen conciencia de la necesidad y del sentido de estas mismas y que actúen de acuerdo a ellas.

Consideramos que en el colegio Adventista se desarrolla con efectividad la gestión y liderazgo por parte de las autoridades siempre y cuando se aplique y, sobre todo, el debido cumplimiento y aplicación de las disposiciones contenidas en su Reglamento Interno. Per ello, ponemos a consideración, al menos, el esquema de todo el contenido

#### Capítulo I

Antecedentes

Naturaleza Jurídica

#### Capítulo II

Datos informativos del plantel

Representante legal

Objetivos

De la organización estructural del plantel (organigrama)

#### Capítulo III

De las Autoridades

Junta General de directivos y profesores

Consejo Directivo

Sección Técnica (Junta de profesores de curso y áreas)

Capítulo IV

Personal Docente

Capítulo V

Personal Administrativo

Capítulo VI

Servicios generales

Capítulo VII

Organizaciones estudiantiles

Del alumno

Capítulo VIII

Régimen Escolar

Capítulo IX

De la Evaluación

Capítulo X

Comité de Padres de Familia

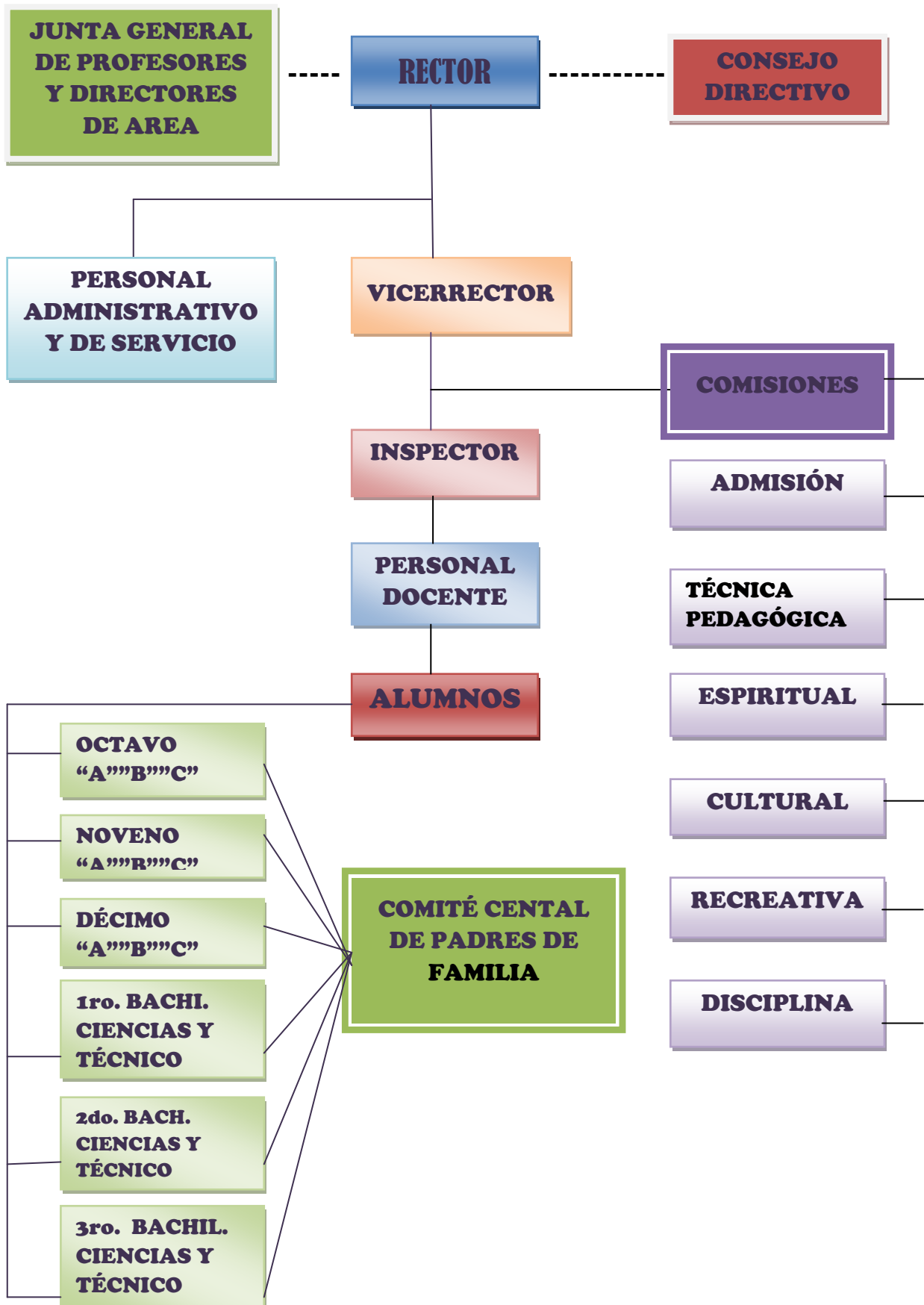
Disposición general

#### **4.1.2 La Estructura Organizativa del Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”**

##### **4.1.2.1 Misión y visión**

- a) Visión:** El Colegio Adventista “Ciudad de Quito” es una institución que centra su atención en el estudiante y su personal que labora en sus dependencias y departamentos, tiene como pilar fundamental la Palabra de Dios, y se rige a las disposiciones del Ministerio de Educación amparados por una Red Educativa Adventista Internacional utilizando las Nuevas Tecnologías Informáticas de Comunicación aplicando estándares de calidad educativa.
- b) Misión:** Brindar a la comunidad en general una institución que forme armoniosamente a los estudiantes en las áreas: física, intelectual, social y espiritual basados en la palabra de Dios, para que sean de ejemplo en palabra, conducta, amor y pureza a la sociedad del siglo XXI. Brindando oportunidades de mejoramiento humano y profesional a la comunidad educativa.

4.1.2.2 El Organigrama



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

Todas las funciones del Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” se enmarcan en lo tradicional y se basa en la legislación educativa de nuestro país.

#### **a) Del Rector**

Es el Docente Directivo que, como Jefe del Establecimiento Educacional, es responsable de la dirección, organización y funcionamiento del mismo, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias vigentes del Ministerio de Educación y de la entidad sostenedora. Es responsable de su gestión y liderazgo ante la Junta Directiva de la entidad sostenedora.

#### **b) Del Vicerrector**

Es la segunda autoridad del establecimiento. Además de las funciones determinadas en el artículo 97 y 98 del Reglamento General de la Ley Educación debe trabajar en coordinación con el capellán en las actividades de índole espiritual. También su gestión y liderazgo es puesta a consideración del rector y de la Junta directiva.

#### **c) Del Inspector General**

Es el responsable de la conducción de la misma, y responde de su gestión ante el Rector. Además integran esta unidad el cuerpo de inspectores, quienes responden de su gestión ante el inspector general. La inspección general es el organismo responsable de velar por el desarrollo del plan de actividades de convivencia, disciplina y bienestar en la comunidad escolar, en conformidad con los principios y normas de la Institución Educativa.

#### **d) Del Departamento Administrativo**

La secretaría estará desempeñada por una profesional del ramo y cuya atribución es la de asistir al departamento administrativo. Dentro de esta área está la asistente de tesorería cuyos deberes y atribuciones son cumplir con las leyes y reglamentos

pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios del establecimiento. Estas dos personas dentro de la institución dan cuenta de su gestión y no de su liderazgo.

#### **e) De los Servicios Generales**

La organización y funcionamiento de estos servicios serán regulados por el reglamento interno del establecimiento. Todos estos funcionarios que son parte de la institución realizan una labor de gestión y son parte fundamental del grupo humano y administrativo de la misma. Se considera como servicios generales los siguientes:

- TALLERES
- LABORATORIOS
- CANCHAS DEPORTIVAS
- CONSERJERIA
- COPIADORA

En el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” la gestión de liderazgo la llevan específicamente enmarcadas en lo tradicional y se basa en la legislación educativa de nuestro país. De acuerdo a lo señalado podemos decir que es el rector quien se encarga de la dirección, organización y funcionamiento de la institución educativa dando cumplimiento a lo establecido por el Ministerio del Educación; quienes le apoyan a su gestión y liderazgo son las demás áreas debidamente detalladas.

#### **4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Para la Axiología, una disciplina de la Filosofía, el valor es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo. La axiología, tiene como objeto de estudio: La conducta humana o sea las ACTITUDES, pero sólo cuando esta es susceptible del juzgarse moralmente, al resultado de su estudio lo llama VALOR.

El Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” cuida mucho de fomentar los valores. Estos son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto y por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

Se puede decir que la existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterio e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto.

Los valores pueden ser clasificados así:

#### **a) Valores morales**

El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, pero eso solo podrá lograrse si decides alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. Algunos valores morales son la justicia, la libertad, la honestidad, entre otros que se practican en la institución y dando cumplimiento a las disposiciones que la institución fomenta y promueve. Podemos destacar la práctica de los valores por parte de los alumnos como el respeto entre compañeros, la responsabilidad, la amabilidad, el compañerismo, etc.

Basados en el Modelo Pedagógico Adventista la práctica de los valores se los vivencia en la cotidianidad del proceso educativo de enseñanza aprendizaje en y desde el aula hacia la proyección hacia su misma familia y si entorno social.

#### **b) Valores éticos**

Son medios adecuados para conseguir nuestras finalidad. Los valores infrahumanos: Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores que comparte con otros seres como los animales, por ejemplo. El placer, la fuerza, la agilidad, la salud.



### **c) Valores humanos inframorales**

Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, y entre ellos están los valores económicos, la riqueza, el éxito, la inteligencia, el conocimiento, el arte y el buen gusto. De manera social: la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

### **d) Valores Instrumentales**

Son comportamientos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

### **e) Valores Terminales**

Son metas que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

Para el MPA los valores se forman a través de la acción de las actitudes que se ven en la conducta del estudiante, por lo tanto, formar a los estudiantes para la vida es iniciar formando sus actitudes, para que tengan conductas adecuadas y éstas, al ser valoradas den VALORES que estén aceptados socialmente cómo éticos.

En el Colegio Particular Adventista se viven o practican estos valores en la misma convivencia diaria entre los docentes, los estudiantes, las distintas áreas, así como también con el personal de servicios básicos y de manera especial proyectados a los padres de familia. Son los estudiantes quienes aprovechando jornadas específicas, acontecimientos o fechas relevantes se fomentan la vivencia de los valores entre todo el alumnado; por ser una institución cristiana se pone en práctica los valores extraídos de la lectura reflexiva de la Palabra de Dios.

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

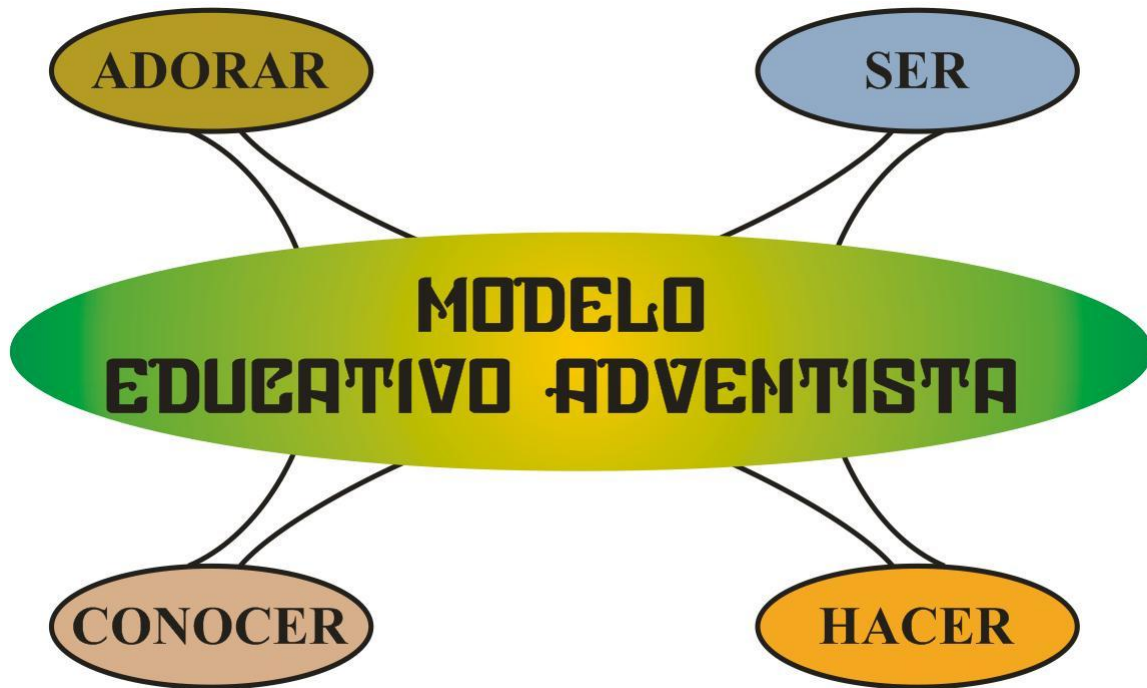
Las didácticas conceptuales deben ser usadas especialmente para iniciar con temas nuevos que necesiten acceder a nuevos conceptos. Estas didácticas construyen el puente entre lo conocido (nociones, ideas preliminares sobre un tema, etc.) a lo desconocido (conceptos bien formados en el estudiante).

Pretende formar conceptos claros y entendidos sobre los objetos nuevos de estudio para que el estudiante pueda reconocerlos, hablar sobre ellos y usarlos para adquirir nuevas competencias. Según el MPA las didácticas conceptuales son dos: didáctica psicobjetual y didáctica psicolingüística.



El MPA usa esta didáctica para conocer la realidad y activar las Operaciones de Introyección y Proyección, se trabajan las didácticas centradas en los objetos (por objetos vamos a entender temas nuevos, conceptos nuevos), de modo que este proceso permita al estudiante activar todos sus sentidos para conocer las características generales de los objetos, assimilarlas a un concepto claro y guardar la realidad en su memoria semántica a través de conceptos precisos.

El Modelo Educativo Adventista cubre cuatro elementos que conforman la visión del ser humano los cuales influyen en nuestros perfiles de salida.



El objetivo de esta didáctica es permitir al estudiante acceder al concepto o a los nuevos conceptos, para que pueda entender lo que la asignatura o el tema nuevo le vaya presentando a lo largo de todo el proceso sobre esa asignatura o ese proceso.

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

La Educación Adventista tiene por lema la siguiente: "EDUCAR ES REDIMIR " además logotipos, marcas y lemas de su propiedad que son para uso oficial de la misma.

La Educación Adventista atiende las necesidades educativas específicas de los niveles Pre-Primario, Primario, Medio, y superior, de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.

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

El Colegio Adventista "Ciudad de Quito" se rige administrativamente por los Estatutos de la Corporación de la Asociación de los Adventistas del Séptimo Día del

Ecuador, aprobados mediante concesión de Personería Jurídica, según Decreto de enero de 2000, y por las leyes vigentes del Ministerio de Educación.

1.- La Estructura Administrativa para la institución Educativa que imparten Educación Pre Primaria, Primaria y Secundaria es:

Una Junta Directiva de la entidad sostenedora, en calidad de organismo administrativo superior de la institución. Este cuerpo corporativo delega la responsabilidad administrativo-ejecutiva de la Institución en el Rector, quien será evaluado por su gestión y liderazgo que ponga en práctica en la institución.

2.- La Estructura Administrativa de la institución educativa es de un Rector, un vicerrector, y dos directores de básica divididos de 1ero a 7mo año y de 8vos a 10mos años, inspector general y de las secciones y el primer vocal del consejo nombrado por la junta directiva de la entidad sostenedora ateniéndose a los requisitos que establece la ley de educación.

3.-El Consejo Directivo estará conformado por el Rector que lo preside, el vicerrector o vicerrectores según el caso y tres vocales principales. Nombrado el primer vocal por la entidad sostenedora y los demás nombrados por la junta general de profesores.

4.-El Consejo Directivo decide sobre casos relevantes de alumnos y profesores. Además decide sobre los aspectos pedagógicos de la institución.

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

La actitud es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, puede considerarse la actitud como cierta forma de motivación social -de carácter, por tanto, secundario, frente a la motivación biológica, de tipo primario- que impulsa y orienta la acción hacia determinados objetivos y metas.

Eiser define la actitud de la siguiente forma: predisposición aprendida a responder de un modo consistente a un objeto social. En la Psicología Social, las actitudes constituyen valiosos elementos para la predicción de conductas. Para el mismo autor, la actitud se refiere a un sentimiento a favor o en contra de un objeto social, el cual puede ser una persona, un hecho social, o cualquier producto de la actividad humana.

Basándose en diversas definiciones de actitudes, Rodríguez definió la actitud como una organización duradera de creencias y cogniciones en general, dotada de una carga afectiva a favor o en contra de un objeto definido, que predispone a una acción coherente con las cogniciones y afectos relativos a dicho objeto. Las actitudes son consideradas variables intercurrentes, al no ser observables directamente pero sujetas a inferencias observables.

Afectos (por cierto se llaman así porque nos afectan y producen reacciones en nosotros; tanto en la parte cognitiva como en la parte praxitiva), y todas aquellas sensaciones que sentimos de agrado o desagrado con respecto a algo o a alguien. Dentro de la educación aplicamos la motivación efectiva que es la puerta de ingreso al conocimiento. Cuando un maestro enseña, no sólo propaga en sus estudiantes conocimiento, lo que un maestro entrega a sus estudiantes es su pasión, su amor hacia la materia que imparte, es la motivación que da a todos sus pupilos para elegir una carrera u otra. Además se añade a todo ello la puesta en práctica de su liderazgo dentro del aula.

Lo afectivo introduce al estudiante en un mundo abierto al conocimiento, pero no hay que creer que las motivaciones se basan solo en juegos y canciones; sino que tienen que ir muy relacionadas al momento de la clase (tema, área, contenido). Lo importante es que logremos que los estudiantes estén motivados a querer aprender lo que nos hemos fijado como propósito de aprendizaje.

Por ser el Colegio Particular Adventista una institución regentada por cristianos, la práctica de la vida comunitaria y los valores se lo realiza con la escucha de la Palabra de Dios.

### 4.1.3 Análisis FODA

Para realizar el presente diagnóstico, se organizó un FODA realizado en la institución en el período correspondiente al 2010-2011. Dicho FODA, recogió los elementos más importantes que los integrantes del Colegio Adventista “Ciudad de Quito” plasmaron en una actividad realizada durante un día de trabajo por todo el personal.

Se presentan a continuación por secciones enlistadas de los elementos más importantes y se establecen los cuadros de priorización de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Analizaremos solamente los referentes a la gestión y liderazgo.

#### 4.1.3.1 Fortalezas

- Básica
- Personal calificado.
- Apertura a estudiantes de otras religiones.
- Formal
- Educación centrada en valores, con una cosmovisión definida, con respaldo espiritual tanto a docentes, padres de familia y estudiantes.
- Buena relación de compañerismo y apoyo de los docentes hacia los estudiantes.
- Docentes capacitados en áreas específicas.
- La institución pertenece a una red mundial de instituciones educativas adventistas.
- Respeto a las creencias de nuestros estudiantes.
- Preocupación y respeto por la parte humana del estudiante.
- Respeto a las leyes y proceso implantados por el gobierno. Número alto de estudiante.
- Alto porcentaje de maestros adventistas
- Bachillerato.
- Buen ambiente laboral.

- Desarrollo adecuado de las competencias académicas internas y externas. Cursos de capacitación.
- Apertura de Directivos.

#### **4.1.3.2 Debilidades**

- Básica
- Desconocimiento del reglamento interno.
- Falta de ayuda de los padres en el proceso educativo.
- Falta de personal en el área del DOBE.
  
- Formal
- No hay continuidad en maestros
- Maestros no preparados en su área
- Instrumentos de evaluación que miden el desempeño docente son mal orientados.
- Falta de comunicación adecuada y humanización por parte de las autoridades.
- No se cuenta con un reglamento interno aprobado por el MEC
- Falta de orientación en la parte académica.
- No existe un manual de funciones
- No funcionan adecuadamente las comisiones. Poco tiempo para dedicarse a las mismas.
- Excesiva carga horaria.
- Falta de oportunidad para mejora profesionalmente
- Falta de capacitaciones avalados por el ministerio.
- Personal no adventista y estudiantes no adventistas
  
- Bachillerato
- Evaluaciones al personal docente no técnicas.
- Dificultades en la toma de decisiones económicas.
- Carencia de manual de funciones.
- Falta de estrategias en el área de valores.
- Falta de valores cívico-patrióticos

- Falta de mantenimiento constante y personal para cada departamento
- No hay atención adecuada al docente: sala de profesores, computadores.
- Sistema de fichas no es el adecuado por facilismo, poca capacidad de investigar, demasiado trabajo para el profesor.
- Excesiva carga horaria del personal
- Docentes con múltiples funciones.
- Falta de comunicación en las decisiones.

#### **4.1.3.3 Oportunidades**

- Básica
- Servicio a la comunidad, infraestructura, plan de becas para los hijos de hermanos adventistas.
- Utilización de la infraestructura del plantel para talleres vespertinos a la comunidad, clubes de diversa índole integrados por el personal docente para estudiantes.
- Formal
- Búsqueda de parte de los padres de familia de una educación en valores.
- Deseo de parte de la gente por escuchar y aprender de Dios.
- Respaldo y reconocimiento de diversas instituciones para participar en actividades extracurriculares.
- Ayuda económica para capacitación y actualización para docentes.
- Cursos de fe y enseñanza.
- Cursos de instrumentos de evaluación Educación en valores.
- Visitación a los padres por parte de los profesores.
- Evangelización a los padres de familia

#### **4.1.3.4 Amenazas**

- Básica
- Centralización impide la eficacia en la labor educativa
- Falta de políticas claras en el asunto económico
- Existencia de pandillas



- Migración de padres
  
- Formal
- Desorganización y disfuncionalidad de las familias
- Delincuencia
- No hay control de tareas de los padres
- Fuga de profesores por remuneraciones
  
- Bachillerato
- Falta de preocupación de los padres por el rendimiento de los hijos
- Bajo perfil de salida en conocimientos de los estudiantes
- Poca valoración del personal docente por las autoridades. En base a esta amenaza se elaborará la propuesta de mejora.
- Bajo nivel académico.

**Priorización de Fortalezas - Tabla 1**

| Aspectos                            | Educación Centrada en Valores | Infraestructura adecuada | Internet banda ancha | Buen ambiente laboral | Devocionales Adecuados a profesores | Remuneraciones al día | Respeto a las leyes | Red Educativa Adventista | Educación centrada en el Estudiante | Total |
|-------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|---------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------|
| Prioridades                         | 1                             | 2                        | 3                    | 4                     | 5                                   | 6                     | 7                   | 8                        | 9                                   |       |
| Educación Centrada en Valores       |                               |                          |                      | X                     | X                                   |                       | X                   | X                        | X                                   | 5     |
| Infraestructura adecuada            |                               |                          | X                    |                       |                                     |                       |                     |                          |                                     | 1     |
| Internet banda ancha                |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     |                          | X                                   | 1     |
| Buen ambiente laboral               |                               |                          |                      |                       | X                                   |                       | X                   |                          |                                     | 2     |
| Devocionales Adecuados a profesores |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     | X                        |                                     | 1     |
| Remuneraciones al día               |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     |                          |                                     | 0     |
| Respeto a las leyes                 |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     |                          |                                     | 0     |
| Red Educativa Adventista            |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     |                          | X                                   | 1     |
| Educación centrada en el Estudiante |                               |                          |                      |                       |                                     |                       |                     |                          |                                     | 0     |
| <b>Vertical Vacíos</b>              | 0                             | 1                        | 1                    | 2                     | 2                                   | 5                     | 4                   | 5                        | 5                                   |       |
| <b>Horizontal X</b>                 | 5                             | 1                        | 1                    | 2                     | 1                                   | 0                     | 0                   | 1                        | 0                                   |       |
| <b>Total</b>                        | 5                             | 2                        | 2                    | 4                     | 3                                   | 5                     | 4                   | 6                        | 5                                   |       |
| <b>prioridad</b>                    | <b>2</b>                      | <b>9</b>                 | <b>8</b>             | <b>6</b>              | <b>7</b>                            | <b>4</b>              | <b>5</b>            | <b>1</b>                 | <b>3</b>                            |       |

**Priorización de Oportunidades - Tabla 2**

| Aspectos  | Uso de instalaciones para actividades vespertinas | Búsqueda de los padres de énfasis en valores | Ubicación de la institución | Nexos con la radio nuevo tiempo | Participación en actividades interinstitucionales | Becas para miembros Iglesia | Impacto en la sociedad con la palabra | Ayuda económica para capacitación | Demanda de educación en valores | Total |
|---|---|--|-----------------------------|---------------------------------|---|-----------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------|
| Prioridades                                       | 1   | 2  | 3                           | 4                               | 5   | 6                           | 7                                     | 8                                 | 9                               |       |
| Uso de instalaciones para actividades vespertinas |   | X  | X                           | X                               |   |                             |                                       |                                   | X                               | 4     |
| Búsqueda de los padres de énfasis en valores      |   |  |                             | X                               |   |                             | X                                     |                                   | X                               | 3     |
| Ubicación de la institución                       |   |  |                             | X                               |   |                             |                                       |                                   |                                 | 1     |
| Nexos con la radio Nuevo Tiempo                   |   |  |                             |                                 | X   |                             |                                       |                                   | X                               | 2     |
| Participación en actividades interinstitucionales |   |  |                             |                                 |   |                             | X                                     |                                   |                                 | 1     |
| Becas para miembros de Iglesia                    |   |  |                             |                                 |   |                             | X                                     |                                   | X                               | 2     |
| Impacto en la sociedad con la palabra             |   |  |                             |                                 |   |                             |                                       |                                   |                                 | 0     |
| Ayuda económica para capacitación                 |   |  |                             |                                 |   |                             |                                       |                                   |                                 | 0     |
| Demanda de educación en valores                   |   |  |                             |                                 |   |                             |                                       |                                   |                                 | 0     |
| <b>Vertical Vacíos</b>                            | 0   | 0  | 1                           | 0                               | 3   | 5                           | 3                                     | 7                                 | 4                               |       |
| <b>Horizontal X</b>                               | 4   | 3  | 1                           | 2                               | 1   | 2                           | 0                                     | 0                                 | 0                               |       |
| <b>Total</b>                                      | 4   | 3  | 2                           | 2                               | 4   | 7                           | 3                                     | 7                                 | 4                               |       |
| <b>prioridad</b>                                  | <b>4</b>  | <b>6</b>                                     | <b>9</b>                    | <b>8</b>                        | <b>5</b>  | <b>2</b>                    | <b>7</b>                              | <b>1</b>                          | <b>3</b>                        |       |

Priorización de Debilidades - Tabla 3

| Aspectos                                | Bajos sueldos | Administración inadecuada del colegio | Ausencia de centro medico | Falta de reglamento interno | Espacios verdes reducidos | No todo el personal es docente | No hay un modelo pedagógico | NO hay valores cívico-patriotas | Falta líneas pedagógicas claras | Total |
|---|---------------|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|---------------------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|---------------------------------|-------|
| Prioridades                             | 1             | 2                                     | 3                         | 4                           | 5                         | 6                              | 7                           | 8                               | 9                               |       |
| Bajos sueldos                           |               | X                                     |                           | X                           |                           | X                              |                             |                                 | X                               | 4     |
| Administración inadecuada del colegio   |               |                                       | X                         | X                           |                           | X                              | X                           | X                               | X                               | 6     |
| Ausencia de centro médico               |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 |                                 | 0     |
| Marco jurídico no está bien establecido |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 |                                 | 0     |
| Falta de espacios verdes                |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 |                                 | 0     |
| No todo el personal es docente          |               |                                       |                           |                             |                           |                                | X                           |                                 | X                               | 2     |
| No hay un modelo pedagógico             |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 | X                               | 1     |
| NO hay valores cívico-patriotas         |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 |                                 | 0     |
| Falta líneas pedagógicas claras         |               |                                       |                           |                             |                           |                                |                             |                                 |                                 | 0     |
| <b>Vertical Vacíos</b>                  | 0             | 0                                     | 1                         | 1                           | 4                         | 3                              | 4                           | 6                               | 4                               |       |
| <b>Horizontal X</b>                     | 4             | 6                                     | 0                         | 0                           | 0                         | 2                              | 1                           | 0                               | 0                               |       |
| <b>Total</b>                            | 4             | 6                                     | 1                         | 1                           | 4                         | 5                              | 5                           | 6                               | 3                               |       |
| <b>prioridad</b>                        | <b>6</b>      | <b>1</b>                              | <b>8</b>                  | <b>9</b>                    | <b>5</b>                  | <b>4</b>                       | <b>3</b>                    | <b>2</b>                        | <b>7</b>                        |       |

**Priorización de Amenazas - Tabla 4**

| Aspectos  | Centralización impide eficacia | La MEN no tiene políticas claras | Existencia de pandillas y venta de drogas | Desorganización familiar | Fuga de profesores por remuneraciones más altas | Denuncias al colegio | Bajo perfil de salida | Bajo nivel académico | Falta de coordinación con el seguro de accidentes | Total |
|---|--------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|---|----------------------|-----------------------|----------------------|---|-------|
| Prioridades                                       | 1                              | 2                                | 3   | 4                        | 5   | 6                    | 7                     | 8                    | 9   |       |
| Centralización impide eficacia                    |                                | X                                |   |                          | X   | X                    | X                     | X                    | X   | 6     |
| La MEN no tiene políticas claras                  |                                |                                  |   |                          | X   | X                    | X                     | X                    | X   | 5     |
| Existencia de pandillas y venta de drogas         |                                |                                  |   | X                        |   |                      |                       |                      |   | 1     |
| Desorganización familiar                          |                                |                                  |   |                          |   |                      |                       |                      |   | 0     |
| Fuga de profesores por remuneraciones más altas   |                                |                                  |   |                          |   |                      | X                     | X                    |   | 2     |
| Denuncias al colegio                              |                                |                                  |   |                          |   |                      | X                     | X                    |   | 2     |
| Bajo perfil de salida                             |                                |                                  |   |                          |   |                      |                       | X                    |   | 1     |
| Bajo nivel académico                              |                                |                                  |   |                          |   |                      |                       |                      |   | 0     |
| Falta de coordinación con el seguro de accidentes |                                |                                  |   |                          |   |                      |                       |                      |   | 0     |
| <b>Vertical Vacíos</b>                            | 0                              | 0                                | 2   | 2                        | 2   | 3                    | 2                     | 2                    | 6   |       |
| <b>Horizontal X</b>                               | 6                              | 5                                | 1   | 0                        | 2   | 2                    | 1                     | 0                    | 0   |       |
| <b>Total</b>                                      | 6                              | 5                                | 3   | 2                        | 4   | 5                    | 4                     | 4                    | 6   |       |
| <b>prioridad</b>                                  | <b>1</b>                       | <b>3</b>                         | <b>8</b>                                  | <b>9</b>                 | <b>5</b>  | <b>4</b>             | <b>6</b>              | <b>7</b>             | <b>2</b>  |       |

Priorización de las Fortalezas. Tabla 1.

- Educación centrada en Valores
- Educación centrada en el estudiante
- Parte de una Red Educativa Adventista
- Acatamiento de las leyes
- Buen ambiente laboral
- Devocionales de profesores

Priorización de Oportunidades. Tabla 2.

- Ayuda económica a docentes para capacitación
- Uso de las instalaciones para actividades vespertinas
- Búsqueda de los padres de familia de una institución con énfasis en valores
- Participación de actividades interinstitucionales
- Becas para miembros de la Iglesia Adventista

Priorización de Debilidades. Tabla 3.

- Administración inadecuada de la institución
- Falta de valores cívico-patriotas en los estudiantes
- Falta de modelo pedagógico
- Falta de reglamento interno
- Falta de líneas pedagógicas claras

Priorización de Amenazas. Tabla 4.

- Centralización impide eficacia
- Falta de políticas educativas claras de la MEN
- Fuga de profesores por remuneraciones bajas
- Bajo nivel académico
- Existencia de pandillas y venta de drogas
- Desorganización familiar

#### 4.1.4 Matriz FODA

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Educación centrada en valores, con una cosmovisión definida, con respaldo espiritual tanto a docentes, padres de familia y estudiantes.</li> <li>➤ Buena relación de compañerismo y apoyo de los docentes hacia los estudiantes.</li> <li>➤ Laboratorios adecuados, copiadora para uso de profesores y estudiantes.</li> <li>➤ Uso del Internet.</li> <li>➤ Docentes capacitados en áreas específicas.</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de áreas verdes</li> <li>➤ Ventilación en aulas</li> <li>➤ Sueldos bajos a docentes</li> <li>➤ Desconocimiento del reglamento interno</li> <li>➤ Falta de ayuda de los padres en el proceso educativo</li> <li>➤ Falta de material didáctico</li> <li>➤ Ausencia del servicio médico dentro de la institución</li> <li>➤ Falta de personal en el área del DOBE.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Búsqueda de parte de los padres de familia de una educación en valores.</li> <li>➤ Gran demanda de una educación que maneje nuevas tecnologías.</li> <li>➤ Respaldo y reconocimiento de diversas instituciones para participar en actividades extracurriculares.</li> <li>➤ Participación en el día de no fumar.</li> <li>➤ Facilidad de comunicación y publicidad en la radio Nuevo Tiempo.</li> <li>➤ -Crear el bachillerato internacional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desorganización y disfuncionalidad de las familias</li> <li>➤ Ventas ambulantes</li> <li>➤ Delincuencia</li> <li>➤ No hay control de tareas de los padres</li> <li>➤ Fuga de profesores por remuneraciones</li> <li>➤ Denuncias al colegio</li> <li>➤ Competencia con otros colegios de la zona.</li> </ul>  |

Fuente: Colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

## 4.2 RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

En este apartado ponemos a consideración los resultados de las diferentes encuestas que se realizaron a los protagonistas del proceso educativo en el Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”.

### 4.2.1. De los directivos

**Tabla 5**

#### FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

| FORMA DE ORGANIZACIÓN  | FRECUENCIA | PORCENTAJES |
|--|------------|-------------|
| El director (rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre | 3          | 50%         |
| Coordinadores de área  | 1          | 10%         |
| Por grupos de trabajo  | 2          | 40%         |
|  | <b>6</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: secretaria del colegio Adventista “Ciudad de Quito”  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:* Un 50% de encuestados, contestan que es el rector quien organiza las tareas trimestralmente, mientras que un 40% informan que el trabajo se organiza por equipos o grupos. Podemos deducir que la mitad de los docentes en las labores que realizan como equipo de trabajo señalan lo valioso de la preparación anterior a la ejecución de los planes institucionales. En tanto que la otra mitad deben organizar grupos de trabajo con las distintas áreas y los jefes de las mismas.

**Tabla 6**

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

| Aspectos                                      | F | %      |
|---|---|--------|
| El número de miembros en la institución       | 1 | 16,67% |
| Los resultados obtenidos en la institución    | 5 | 83%    |
| El valor y tiempo empleados en la institución |   |        |
| Otros (especifique)                           |   |        |
|   |   | 100%   |

Fuente: secretaria del colegio Adventista “Ciudad de Quito”  
Elaborado por: autor



*Análisis e Interpretación de datos:*

Los encuestados en un 83 % admiten que se mide el tamaño de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en la institución, lo cual indica que se toman en cuenta los procesos y no sólo el número de miembros.

**Tabla 7****LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN UN MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS:**

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>F</b> | <b>%</b>    |
|--|----------|-------------|
| SI                                     | 6        | 100%        |
| NO                                     |          |             |
| <b>TOTAL</b>                           |          | <b>100%</b> |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:* Interpretación: Un cien por ciento de respuestas afirmativas, confirma que todos los miembros de la institución conocen los manuales de normas, reglas y procedimientos y que sus tareas están bien definidas.

**Tabla 8****EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES:**

| <b>Autoridad</b>  | <b>F</b> | <b>%</b>    |
|-------------------|----------|-------------|
| Rector            | 3        | 50%         |
| Consejo Directivo | 3        | 50%         |
|                   |          | <b>100%</b> |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:* Se deduce que el rector y el consejo directivo comparten la toma de decisiones, por ende ejercen un claro liderazgo y que de allí se proyecta un clima de respeto y consenso entre los involucrados.

**Tabla 9**

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

| <b>Aspectos que se toman en cuenta</b> | <b>F</b> | <b>%</b>    |
|--|----------|-------------|
| a. SI                                  | 3        | 50%         |
| b. NO                                  | 3        | 50%         |
| <b>TOTAL</b>                           |          | <b>100%</b> |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

Se nota que hay discrepancias en las respuestas, un 50% cree que no hay delegación en la toma de decisiones que ayuden a solucionar conflictos de manera oportuna y pertinente y el otro 50% cree que no hay participación de los colaboradores, lo que hace pensar que sólo los directivos toman decisiones por encima de los demás.

Se considera que las autoridades están para tomar decisiones que beneficien al buen desenvolvimiento de la institución. En el colegio Adventista no es la excepción ya que sin tomar una adecuada toma de decisiones se retrasarían la ejecución de los procesos.

Tabla 10

## LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

| Orden | Se promueve   | Siempre |      | A veces |       | Nunca |       | TOTAL |
|-------|---|---------|------|---------|-------|-------|-------|-------|
|       |   | F       | %    | f       | %     | f     | %     |       |
| a     | Excelencia académica  | 5       | 83,3 | 1       | 16,67 |       | 0     | 100%  |
| b     | El desarrollo profesional de los docentes                             | 5       | 83,3 | 1       | 16,67 |       |       | 100%  |
| c     | La capacitación continua de los docentes                              | 6       | 100  |         | 0     |       | 0     | 100%  |
| d     | Trabajo en equipo   | 5       | 83,3 |         | 0     | 1     | 16,67 | 100%  |
| e     | Vivencia de valores institucionales y personales                      | 6       | 100  |         | 0     |       | 0     | 100%  |
| f     | Participación de los padres de familia en las actividades programadas | 5       | 83,3 | 1       | 16,67 |       | 0     | 100%  |
| g     | Delegación de autoridad a los grupos de decisión                      | 3       | 50   | 3       | 50    |       | 0     | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a. La administración del colegio Adventista promueve la excelencia académica en la opinión del 83,3% de los encuestados.
- b. De igual forma se promueve el desarrollo profesional de los docentes en un 83,3%.
- c. La capacitación continua de los docentes es una prioridad de los directivos del colegio Adventista en un 100%, lo que es una clara señal de que se quiere llegar a la excelencia educativa.
- d. El 83,3% de encuestados opinan que hay trabajo en equipo.

- e. Se da singular importancia a la vivencia de valores institucionales y personales en un 100%.
- f. También hay un alto porcentaje de encuestados, 83,3%, quienes opinan que si hay participación de los padres de familia en las actividades que programa el colegio Adventista.
- g. En este punto se vuelve a confirmar una contraposición en los encuestados de 50 y 50, al afirmar que no hay delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Según hemos analizado los resultados, la administración y liderazgo promueve más la vivencia de los valores institucionales y personales junto con la capacitación continua de los docentes. Constante mente reciben invitaciones del Ministerio de Educación para que los profesores participen de seminarios, cursos, talleres, etc., y se actualicen sus conocimientos.

**Tabla 11**

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

| Orden | Se promueve   | Siempre |       | A veces |       | Nunca |   | TOTAL |
|-------|---|---------|-------|---------|-------|-------|---|-------|
|       |   | F       | %     | F       | %     | f     | % |       |
| a     | Son innatas   | 6       | 100   |         | 0     |       | 0 | 100%  |
| b     | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo         | 4       | 66,66 | 2       | 33,34 |       | 0 | 100%  |
| c     | Se adquieren a partir de la experiencia                                 | 4       | 66,66 | 2       | 33,34 |       | 0 | 100%  |
| d     | Se desarrollan con estudios en gerencia                                 | 3       | 50    | 3       | 50    |       | 0 | 100%  |
| e     | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión | 5       | 83,3  | 1       | 16,67 |       | 0 | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a. El cien por ciento de los encuestados están de acuerdo en que un líder posee habilidades innatas para dirigir una institución.

- b. Un 66,66% opina que las habilidades para liderar se consiguen estudiando teorías contemporáneas sobre el tema.
- c. De igual manera un 66,66% sostiene que las habilidades de un líder se adquieren a partir de la experiencia.
- d. Hay una contraposición en los encuestados: un 50% opina que las habilidades de un líder se desarrollan con estudios en gerencia, mientras que el otro 50% opina lo contrario.
- e. Un 83,3% opina que un líder se logra mediante una capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Según los resultados obtenidos podemos decir que los datos reflejan una clara tendencia de opinión acerca de lo que es un líder cuyas habilidades de éste son innatas, pero que hay una contraposición de los encuestados ya la mitad opina que las habilidades del líder se las adquiere a partir de la experiencia y el ejercicio de la administración; mientras que la otra mitad sostiene que las destrezas se logra gracias a la preparación y estudio continuo.

**Tabla 12**

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

| Orden | Se promueve  | Siempre |     | A veces |     | Nunca |   | TOTAL |
|-------|--|---------|-----|---------|-----|-------|---|-------|
|       |  | F       | %   | F       | %   | f     | % |       |
| a     | El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar | 6       | 100 |         | 0   |       | 0 | 100%  |
| b     | La disminución del número de estudiantes por aula  |         | 0   | 6       | 100 |       | 0 | 100%  |
| c     | La mejora de los mecanismos de control   | 6       | 100 |         | 0   |       | 0 | 100%  |
| d     | La existencia de ambientes cordiales de trabajo  | 6       | 100 |         | 0   |       | 0 | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a. Un 100% de encuestados piensa que para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como una referencia para saber qué les falta mejorar.
- b. Un 100% de encuestados cree que a veces se toma en cuenta la disminución del número de estudiantes por aula para mejorar el desempeño y progreso de la institución.
- c. Un 100% cree que se logra el desempeño y progreso de la institución utilizando mejores mecanismos de control.
- d. En contraposición al ítem anterior, un 100% de encuestados cree que se mejorará el desempeño y progreso de la institución con la existencia de ambientes cordiales de trabajo.

**Tabla 13**

**ÓRGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

| Orden | Se promueve  | Siempre |       | A veces |   | Nunca |       | No contesta |       | TOTAL |
|-------|--|---------|-------|---------|---|-------|-------|-------------|-------|-------|
|       |  | f       | %     | f       | % | f     | %     | f           | %     |       |
| a     | De dirección director(a), Consejo escolar, Consejo académico, etc. | 5       | 83,33 |         | 0 |       | 0     | 1           | 16,67 | 100%  |
| b     | De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)     | 4       | 66,66 |         | 0 |       | 0     | 2           | 33,34 | 100%  |
| c     | De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)              | 4       | 66,66 |         | 0 |       | 0     | 2           | 33,34 | 100%  |
| d     | Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)                      | 6       | 100   |         | 0 |       | 0     |             | 0     | 100%  |
| e     | Otros ¿cuáles?   | 1       | 16,67 |         | 0 | 1     | 16,67 | 4           | 66,66 | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a. Un 83,3% de encuestados cree que en la institución siempre existen órganos de dirección, consejo escolar y consejo académico, un 16,67% no contesta.
- b. Sobre los órganos de gestión (secretario, subdirector, comisiones económicas) un 66,66% cree que siempre han existido, un 33,34% no contesta.
- c. De igual manera un 66,66% cree que siempre han existido órganos de coordinación, un 33,34% no contesta.
- d. Un 100% cree que los órganos de gestión en la parte técnica y el equipo docente siempre han existido en la institución.
- e. En este ítem, no mencionan cuáles órganos de gestión diferentes existen.

De acuerdo a los datos obtenidos existe un total acuerdo de los encuestados que señalan que hay órganos de dirección en toda institución y particularmente en la suya. Claro esta, estos permiten viabilizar la gestión y liderazgo de las autoridades y de acuerdo a las necesidades específicas y concretas. Se señala también que estos órganos se encargan de gestionar los aspectos que particulares que le atañen.

**Tabla 14****ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES:**

| Orden | Se promueve   | Siempre |     | A veces |    | Nunca |   | TOTAL |
|-------|---|---------|-----|---------|----|-------|---|-------|
|       |   | F       | %   | f       | %  | f     | % |       |
| A     | Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos   | 3       | 50  | 3       | 50 |       | 0 | 100%  |
| B     | Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo   | 6       | 100 |         | 0  |       | 0 | 100%  |
| C     | Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos | 6       | 100 |         | 0  |       | 0 | 100%  |
| D     | Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos  | 6       | 100 |         | 0  |       | 0 | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a. Un 50% de encuestados opina que el equipo educativo o junta de profesores son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, mientras que el otro 50% opina que eso sólo ocurre a veces.
- b. El 100% de encuestados opina que la junta de profesores es quien siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Se le da gran importancia al trabajo de los docentes.
- c. De igual manera el 100% opina que la junta de profesores es la que siempre trata de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos
- d. El 100% opina que el equipo de docentes es quien siempre coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos. De igual manera se deduce que son los docentes quienes juegan un papel importante en el proceso de gestión educativa y lideran las antes mencionadas acciones.

La junta de profesores es quien siempre establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Se le da gran importancia al trabajo de los docentes ya que en esta se analizan, reflexionan, y se da solución a la problemática académica de los alumnos.



Tabla 15

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

| ENUNCIADOS  | SI |       | NO |       | TOTAL |
|---|----|-------|----|-------|-------|
|   | f  | %     | f  | %     |       |
| a) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.  | 5  | 83,33 | 1  | 16,67 | 100%  |
| b) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución  | 5  | 83,33 | 1  | 16,67 | 100%  |
| c) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente  | 3  | 50,00 | 3  | 50,00 | 100%  |
| d) Mantener actualizada la metodología.   | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |
| e) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.   | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |
| f) Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.   | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |
| g) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. | 3  | 50,00 | 3  | 50,00 | 100%  |
| h) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.  | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |
| i) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas   | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |
| j) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología  | 6  | 100   | 0  | 0     | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a) Un 83,3% informa que son los departamentos didácticos quienes organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia.
- b) Un 83,3% afirma que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c) Hay una contraposición en este ítem: un 50% afirma que son los departamentos didácticos quienes elaboran la programación didáctica de las

enseñanzas de la materia o área correspondiente, mientras que el otro 50% afirma lo contrario.

- d) El 100% afirma que es el departamento didáctico quien mantiene actualizada la metodología.
- e) El 100% de directivos encuestados afirma que es el departamento didáctico quien promueve la investigación educativa y propone actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f) El 100% afirma que es el departamento didáctico quien colabora con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g) Hay una contraposición en este ítem un 50% afirma que es el departamento didáctico quien elabora una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el otro 50% lo niega.
- h) El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes formulan propuestas al equipo directivo.
- i) El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j) El 100% afirma que son los departamentos didácticos quienes mantienen actualizada la metodología.

Todos los encuestados coinciden en señalar que los departamentos didácticos en un trabajo conjunto con otros departamentos son los que se encargan de formular propuestas para innovar, sobre todo en buscar soluciones en el aprendizaje de los estudiantes.

**Tabla 16****LA GESTIÓN PEDAGÓGICA DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

| ACCIONES | F | %     |
|----------|---|-------|
| SI       | 5 | 83,33 |
| NO       | 1 | 16,67 |
|          |   | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

El 83,3% de encuestados afirma que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y el entorno geográfico, lo que corrobora la posición de liderazgo que mantiene el Colegio Adventista.

**Tabla 17****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

| ENUNCIADOS   | SI |       | NO |       | TOTAL |
|--|----|-------|----|-------|-------|
|  | F  | %     | F  | %     |       |
| a) Una reingeniería de procesos                              | 5  | 83,33 | 1  | 16,67 | 100%  |
| b) Plan estratégico  | 6  | 100   |    | 0     | 100%  |
| c) Plan operativo anual                                      | 6  | 100   |    | 0     | 100%  |
| d) Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes | 5  | 83,33 | 1  | 16,67 | 100%  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

*Análisis e Interpretación de datos:*

- a) Un 83,3% de directivos afirma que en el colegio Adventista se ha realizado una reingeniería de procesos, que confirma a simple vista su deseo de superación en el mercado educativo.
- b) El 100% afirma que se ha realizado el plan estratégico.
- c) El 100% afirma que se ha realizado el plan operativo anual. Los ítems b y c, confirman el gran poder operativo que tiene el colegio Adventista.
- d) El 83,3% afirma que se ha realizado un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.

Vemos que todos coinciden en señalar que se realizó un trabajo conjunto para la elaboración del Plan Estratégico, previo a una capacitación que recibieron los docentes.

#### **4.2.2. De los Profesores**

**Tabla 18**

#### **RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS DOCENTES**

| DECLARACIONES   | SIEMPRE |    | A VECES |    | NUNCA |    |
|---|---------|----|---------|----|-------|----|
|   | f       | %  | F       | %  | F     | %  |
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.   | 5       | 25 | 14      | 70 | 1     | 5  |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización. | 6       | 30 | 11      | 55 | 3     | 15 |
| 3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.        | 5       | 25 | 14      | 70 | 1     | 5  |
| 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,            | 9       | 45 | 9       | 45 | 2     | 10 |

|   |   |    |    |    |   |    |
|---|---|----|----|----|---|----|
| padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.   |   |    |    |    |   |    |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.  | 1 | 5  | 13 | 65 | 6 | 30 |
| 6. Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.  | 7 | 35 | 7  | 35 | 6 | 30 |
| 7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.                                     | 8 | 40 | 8  | 40 | 4 | 20 |
| 8. Resistencia en los compañeros o director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.   | 0 | 0  | 18 | 90 | 2 | 10 |
| 9. Sentirme poco integrado en la escuela o colegio y entre los compañeros.  | 1 | 5  | 10 | 50 | 9 | 45 |
| 10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.   | 1 | 5  | 12 | 60 | 7 | 35 |
| 11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.  | 4 | 20 | 16 | 80 |   |    |
| 12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.  | 7 | 35 | 12 | 60 | 1 | 5  |
| 13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.  | 6 | 30 | 11 | 55 | 3 | 15 |
| 14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera.  | 5 | 25 | 12 | 60 | 3 | 15 |
| 15. Actividades de integración en los ámbitos: deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes. | 5 | 25 | 10 | 50 | 5 | 25 |
| 16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.  | 7 | 35 | 9  | 45 | 4 | 20 |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

### *Análisis e Interpretación de datos:*

- El 70% de maestros encuestados afirman que a veces el rol del docente líder es el de una persona que posee actitudes y habilidades para cuestionar las órdenes existentes, mientras que un 25% dice que siempre en un líder aparecen dichas actitudes.

- Un 55% de docentes manifiestan que a veces el liderazgo en la Academia 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, sólo un 30% manifiesta que siempre sucede así.
- Un 70% de docentes manifiesta que a veces la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, sólo un 25% afirma que esto sucede siempre.
- En este ítem un 45% afirma que a veces los directivos y docentes promueve 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, mientras que otro 45% afirma que siempre sucede eso.
- Un 65% de docentes manifiestan que a veces hay resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza y un 30% afirma que nunca ha habido resistencia o escepticismo por parte de los padres.
- En este ítem las respuestas están equiparadas, un 35% afirma que siempre hay trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, otro 35% afirma que sólo a veces son tomados en cuenta y un 30% dice que nunca hay trabajo en equipo para el cambio de metodologías, lo que hace un gran total de 65% que no están muy de acuerdo con este enunciado.
- El 40% opina que siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, otro 40% opina que esto sucede a veces y un 20% afirma que nunca son tomados en cuenta los valores como ejes transversales.
- Un 90% opina que a veces hay resistencia en los compañeros o director/rector, cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza, mientras que un 10% opina que no hay resistencia.

- Un 50% de docentes afirman que a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros y un 45% dice que nunca se ha sentido poco integrado.
- Un 60% de encuestados afirma que a veces hay desacuerdos continuos en las relaciones con el director y un 35% dice que nunca hay desacuerdos.
- Un 80% admira a veces el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y un 20% lo admira siempre.
- Un 60% afirma que a veces se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el director de la Academia y un 35% afirma que siempre están comprometidos.
- Un 55% afirma que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y el 30% afirma que siempre lo hacen.
- Un 60% manifiesta que a veces los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa y financiera, un 25% dice que siempre mantienen liderazgo y un 15% manifiesta que nunca ha habido liderazgo en el área administrativa y financiera por parte de los directivos.
- Un 50% de encuestados afirman que a veces hay actividades de integración en los ámbitos deportivo y socio cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; mientras que un 25% afirma que siempre hay actividades de integración y otro 25% manifiesta que nunca hay dicha integración.
- Un 45% de docentes manifiestan que a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, un 35% manifiesta que siempre los valores predominan en la toma de decisiones y un 20% manifiesta que nunca prevalecen los valores en las decisiones de directivos y profesores.

### 4.2.3. De los estudiantes

**Tabla 19**

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

| DECLARACIONES   | Completamente de acuerdo |    | De acuerdo |    | Desacuerdo |    | Completamente en desacuerdo |    |
|---|--------------------------|----|------------|----|------------|----|-----------------------------|----|
|   | F                        | %  | f          | %  | F          | %  | F                           | %  |
| 1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.  | 6                        | 30 | 12         | 60 | 2          | 10 | 0                           | 0  |
| 2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.  | 7                        | 35 | 5          | 25 | 7          | 35 | 1                           | 5  |
| 3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.                       | 3                        | 15 | 12         | 60 | 5          | 25 | 0                           | 0  |
| 4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.  | 2                        | 10 | 9          | 45 | 5          | 25 | 4                           | 20 |
| 5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.                                | 6                        | 30 | 9          | 45 | 3          | 15 | 2                           | 10 |
| 6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. | 4                        | 20 | 6          | 30 | 3          | 15 | 7                           | 35 |
| 7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.  | 3                        | 15 | 9          | 45 | 3          | 15 | 5                           | 25 |
| 8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.   | 2                        | 10 | 9          | 45 | 5          | 25 | 4                           | 20 |
| 9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.   | 1                        | 5  | 7          | 35 | 7          | 35 | 5                           | 25 |
| 10. En las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones.   | 11                       | 55 | 7          | 35 | 0          | 0  | 2                           | 10 |
| 11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.  | 9                        | 45 | 6          | 30 | 2          | 10 | 3                           | 15 |



|   |    |    |   |    |   |    |   |    |
|---|----|----|---|----|---|----|---|----|
| 12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente. | 10 | 50 | 8 | 40 | 1 | 5  | 1 | 5  |
| 13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas. | 3  | 15 | 9 | 45 | 6 | 30 | 2 | 10 |
| 14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.   | 11 | 55 | 5 | 25 | 2 | 10 | 2 | 10 |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

### Interpretación:

1. Un 60% de estudiantes están de acuerdo en que el director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. Un 30% está completamente de acuerdo con el enunciado. Un 10% está en desacuerdo y siente que no es tomada en cuenta su opinión.
2. Un 35% están completamente de acuerdo en que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, un 25% también está de acuerdo con el enunciado; mientras que otro 35% está en desacuerdo y piensan que las autoridades si escuchan los problemas de los estudiantes.
3. Un 60% está de acuerdo con que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar; un 15% está completamente de acuerdo; mientras que un 25% está en desacuerdo.
4. Un 45% está de acuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, un 10% está completamente de acuerdo. Un 25% está en desacuerdo en que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases y un 20% está completamente en desacuerdo.
5. Un 30% está completamente de acuerdo en que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo y un 45% está completamente de acuerdo. Un 15% está en

- desacuerdo y un 10% está completamente en desacuerdo, no creen en el enunciado de que todos deben trabajar de la misma forma, el mismo trabajo y en el mismo tiempo.
6. Hay contraposición en este ítem: un 20% está completamente de acuerdo en que los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario, le sigue un 30% que está de acuerdo, lo que da un total de 50%. Un 15% está en desacuerdo y un 35% está en completo desacuerdo, lo que da un total de 50% quienes piensan que no se cumple con lo enunciado.
  7. Un 15% está completamente de acuerdo con que es el profesor quien propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, le sigue un 45% que está de acuerdo, lo que hace un total de 60%. Un 15% está en desacuerdo y el 25% está en completo desacuerdo y piensan que el profesor no propone actividades innovadoras.
  8. Un 10% está completamente de acuerdo en que los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, le sigue un 45% que está de acuerdo, lo que da un total de 55%. En cambio un 25% está en desacuerdo y un 20% está completamente en desacuerdo, lo que da un total de 45% que no concuerda en que hay innovación, variedad, participación e interacción con los docentes en los métodos de enseñanza en las clases.
  9. Un 35% de estudiantes están de acuerdo en que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, más un 5% que está completamente de acuerdo con esta afirmación, lo que da un total de 40%. Mientras que un 35% está en desacuerdo con la afirmación, más un 25% que está en completo desacuerdo, da un total de 60% que hace pensar que si hay preocupación de los docentes por los problemas de los estudiantes.
  10. Un 50% está completamente de acuerdo en que en las clases se dan las oportunidades para que los estudiantes expresen sus opiniones, seguido de un 35% que también está de acuerdo con dicha afirmación. Solamente un 10% afirma que no tienen oportunidades para expresar sus opiniones.

11. Un 45% de estudiantes afirma estar completamente de acuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 30% que también está de acuerdo con dicho enunciado, lo que da un total de 75%. Un 10% manifiesta estar en desacuerdo en que es el profesor quien decide qué hacer en clase, seguido de un 15% que está completamente en desacuerdo con dicha afirmación, lo que da un total de 25%.
12. Un 50% de encuestados están completamente de acuerdo en que se realizan trabajos en equipo con instrucciones claras y participación del docente, seguido de un 40% que también está de acuerdo con dicha afirmación, lo que da un total de 90% de aceptación.
13. Un 15% afirma estar completamente de acuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, seguido de un 45% que también manifiesta estar de acuerdo, lo que da un total de 60% de aceptación. Un 30% manifiesta estar en desacuerdo con el enunciado y un 10% está completamente en desacuerdo en que los docentes se sienten comprometidos con las autoridades y su gestión y liderazgo.
14. Un 55% de estudiantes manifiestan estar completamente de acuerdo en que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, seguido de un 25% que también está de acuerdo; solamente un 20% manifiesta estar en desacuerdo con la proposición.

#### 4.2.4. De Los Padres de Familia

**Tabla 20**

#### RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

| DECLARACIONES   | SIEMPRE |       | A VECES |       | NUNCA |       |
|---|---------|-------|---------|-------|-------|-------|
|   | f       | %     | F       | %     | f     | %     |
| 1. El trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas.           | 9       | 59,98 | 5       | 33,35 | 1     | 6,67  |
| 2. Sus opiniones son escuchadas por las autoridades.  | 6       | 40,02 | 8       | 53,33 | 1     | 6,67  |
| 3. Conoce usted la visión, misión, políticas de la institución.   | 6       | 40,02 | 8       | 53,33 | 1     | 6,67  |
| 4. Se integra usted activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso.                                  | 7       | 46,66 | 7       | 46,66 | 1     | 6,67  |
| 5. Las autoridades socializan los planes y proyectos curriculares y de convivencia a docentes, estudiantes y padres de familia. | 5       | 33,33 | 6       | 40,02 | 4     | 26,66 |
| 6. El clima existente en la institución educativa es éticamente sano.   | 5       | 33,33 | 8       | 53,33 | 2     | 13,34 |
| 7. Existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución.  | 2       | 13,34 | 11      | 73,33 | 2     | 13,34 |
| 8. Está usted de acuerdo con el tipo de enseñanza que imparten los docentes aplicando la metodología salesiana.                 | 2       | 13,34 | 11      | 73,33 | 2     | 13,34 |
| 9. Considera usted que su representado está siendo formado en una educación en valores.   | 4       | 26,67 | 10      | 66,66 | 1     | 6,67  |
| 10. La gestión administrativa, financiera, pedagógica de las autoridades y personal docente se sustenta en bases legales.       | 7       | 46,66 | 7       | 46,66 | 1     | 6,67  |
| 11. Existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente y directiva.  | 4       | 26,66 | 10      | 66,67 | 1     | 6,67  |
| 12. Participa usted de manera positiva y proactiva en la educación de su representado.  | 4       | 26,66 | 10      | 66,67 | 1     | 6,67  |

Fuente: secretaria del colegio Adventista "Ciudad de Quito"  
Elaborado por: autor

## Interpretación:

1. Un 59,98% de los padres encuestados piensa que siempre el trato que recibe su representado por parte de los docentes y autoridades, está de acuerdo con sus expectativas; un 33,35% manifiesta que eso solamente ocurre a veces. Sólo el 6,67% piensa lo contrario.
2. Un 40,02% de padres piensa que sus opiniones son escuchadas por las autoridades, un 53,33% manifiesta que eso sólo ocurre a veces; mientras que sólo un 6,67% dice que no es escuchado por las autoridades.
3. Un 40,02 de padres de familia manifiesta que siempre se ha conocido la visión, misión, políticas de la institución, un 53,33% dice que eso sólo ocurre a veces y sólo un 6,67% dice que nunca ha conocido.
4. Un 46,66 de padres encuestados afirma que siempre se integran activamente en programas de orden cultural, social, deportivo o religioso, otro 46,66% afirma que se integra a veces y sólo un 6,67% dice que nunca se integra a los programas institucionales.
5. Un 33,33% opina que siempre las autoridades socializan los planes y proyectos curriculares y de convivencia a docentes, estudiantes y padres de familia, mientras que un 40,02% opinan que eso ocurre a veces, el 26,66% manifiesta que nunca las autoridades socializan sus planes y proyectos.
6. Un 33,33% manifiesta que siempre el clima existente en la institución educativa es éticamente sano, un 53,33% opina que el clima es sano a veces y un 13,34% opina que nunca es sano.
7. Un 13,34% opina que siempre existe en las autoridades liderazgo de servicio hacia la institución, un 73,33% piensa que ese liderazgo existe a veces y un 13,34% afirma que nunca ha existido dicha proposición.
8. Un 13,34% de padres opina que está de acuerdo con el tipo de enseñanza que imparten los docentes aplicando la metodología salesiana, un 73,33%

manifiesta que a veces está de acuerdo con dicha metodología y un 13,34% opina que nunca está de acuerdo con dicho enunciado.

9. Un 26,67% considera que su representado siempre está siendo formado en una educación en valores, un 66,66% piensa que a veces está siendo formado en una educación en valores, mientras que sólo un 6,67% manifiesta que eso no ocurre.
10. Un 46,66% manifiesta que siempre la gestión administrativa, financiera, pedagógica de las autoridades y personal docente se sustenta en bases legales, otro 46,66% opina que eso ocurre a veces y un 6,67% manifiesta que nunca la gestión se sustenta en bases legales.
11. El 26,66% opina que siempre existe creación, innovación en la ejecución de la labor docente, el 66,67% opina que eso ocurre a veces y sólo el 6,67% dice que nunca ven creación e innovación en la labor docente.
12. Un 26,66% de padres encuestados manifiestan que siempre participan de manera positiva y proactiva en la educación de su representado, un 66,67% manifiesta que a veces participa y un 6,67% dice que nunca participa en la educación de su representado.

## 5. DISCUSIÓN

El colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” es una institución religiosa cuya misión es la de propender una educación de excelencia basado en los valores cristianos debidamente dirigidos por la pedagogía adventista. La gestión de liderazgo todavía no ha desarrollado aspectos importantes como algunas de las actividades con los docentes, entre otros aspectos.

Toda institución educativa debe utilizar instrumentos para detectar problemas que no permitan el desarrollo de enseñanza-aprendizaje. La gestión y liderazgo que deban poner en práctica las autoridades del colegio particular Adventista “Ciudad de Quito”, deben conducir a la institución a mejorar la denominada excelencia académica tomando los elementos para una buena planificación con base en una investigación concienzuda.

La primera autoridad de la institución educativa es el rector quien debe propiciar un consenso entre todos los actores para llevar a cabo todos los proyectos planteados en la planificación, propiciar una capacitación continua de sus docentes o preocuparse más de ellos ya que son quienes llevan a efecto la enseñanza-aprendizaje en pos de mejorar la educación no solo para cumplir los programas exigidos por el Ministerio de Educación, sino que propicie una verdadera educación de calidad.

Dentro de la forma de organización de los grupos de trabajo, se puede deducir que es el rector quien los organiza reuniones con cada delegado de las distintas áreas para delegar las funciones inherentes a su responsabilidad. Precisamente una de las debilidades es que no se organizan como grupos de trabajo y tan solo quienes fueron escogidos deben cumplir su trabajo encomendado por la primera autoridad, sea que tenga o no el tiempo necesario para su ejecución.

Las tareas emprendidas por mejorar el quehacer educativo deben propender a generar el desarrollo del talento humano tanto en los docentes como en los alumnos

creando ambientes de alegría, afectividad, con un trato con base en fundamentos éticos y cristianos. El liderazgo debe ser democrático, basado en la participación y flexibilidad en la misma organización donde prime la libertad de expresión, la horizontalidad, la justicia a fin de crear lazos de amistad.

Hoy por hoy la educación en nuestro país está tomando un giro de mayor exigencia en cuanto a la preparación de los docentes para enfrentar los desafíos que se presentan con los educandos. El colegio Adventista "Ciudad de Quito" no debe quedarse al margen de estos cambios en cuanto a la preparación en todos los aspectos curriculares y quien debería liderar un cambio es el rector asumiendo el verdadero rol de gestión y liderazgo implementando procesos de calidad y mejoramiento educativo.

Como toda institución educativa existen instrumentos pedagógicos como el Plan Estratégico, el Plan Operativo Anual y otros recursos, pero lo que le hace falta al colegio Adventista es la puesta en práctica con más prolijidad puesto que ésta es elaborada para ello. Podemos mencionar que no existe una reingeniería de procesos lo cual de no haber permitido la ejecución de proyectos que ayuden al crecimiento de la formación y capacitación de los docentes. Sabemos que la educación debe propenderse a que sea de calidad total, sea eficiente, sea eficaz, que sea efectiva en la aceptación de sus contenidos. Debe propender a la formación integral, una educación personalizada debe convertirse en un proceso holístico.

Es importante que la institución educativa, por ser cristiana y cuyo fundamento se rija por los principios bíblicos concentre su atención en los alumnos no solo como tales sino como seres humanos pensantes, que tienen sentimientos y que están hambrientos de conocimiento desarrollen su autonomía con sus particularidades, su originalidad, su creatividad y otros dones que ha recibido particularmente.

Las exigencias de los últimos tiempos, el avance discriminado del tiempo no debe permitirles que solo cumplan con los currículos, sino que cada vez más estén a la vanguardia con los avances tecnológicos implementándolos con estrategias renovadas para formar jóvenes ecuatorianos con conciencia de su condición de tales



y que adquieran el ejercicio integral de la ciudadanía, la convivencia en ambientes de paz, de democracia y de integración. Su autoridad debe formar jóvenes capaces de conocer conceptualmente el mundo en el que viven, utilizando todas sus capacidades e instrumentos del conocimiento.

Consideramos que el compromiso más efectivo es que los mismos alumnos deben asumir respecto a su responsabilidad que les asiste: ser verdaderos estudiantes cumpliendo a cabalidad los requerimientos institucionales a través de los docentes y de las autoridades del plantel. Ese compromiso más que se vuelva una carga, se convierta en una tarea espontánea que promueva el crecimiento no solo intelectual sino integral de todos.

Otro aspecto importante es que a medida que los alumnos van adquiriendo conocimientos y destrezas, los docentes orienten a que todos desarrollen la capacidad de reflexión, la creatividad de innovación en propuestas que beneficien al grupo y al individuo. Los mismos docentes se motiven a desarrollar un espíritu de ir más allá, de investigar científicamente utilizando las nuevas tecnologías que están al servicio del mismo modelo educativo. Por ello, la tarea pendiente es de:

1. Formar jóvenes con identidad, con valores y capacidades para actuar en beneficio de su propio desarrollo humano y de los demás, en medio de una realidad pluriétnica, pluricultural y regionalizada.
2. Formar jóvenes capaces de aplicar eficientemente sus saberes científicos y técnicos en la construcción de nuevas alternativas de solución a las necesidades colectivas.
3. Formar jóvenes con valores y actitudes para el trabajo colectivo, en base del reconocimiento de sus potencialidades y las de los demás.

4. Formar jóvenes capaces de emprender acciones individuales y colectivas para la estructuración y logro de un proyecto de vida.
5. Cooperar con la iglesia en su interés por descubrir nuevas verdades y profundizar la práctica de las que ya son conocidas; y además, cooperaren la búsqueda de respuestas que satisfagan los planteamientos que nos hace falta a la sociedad.
6. Promover la búsqueda del conocimiento para la formación de buenos hábitos, y el desenvolvimiento de habilidades, aptitudes e ideales, que beneficien tanto a él como a la sociedad.

Consideramos que también los padres de familia juegan un rol preponderante en la formación des hijos ya que son ellos también los llamados colaboradores directos del proceso educativo que lleva a cabo el colegio. Según las encuestas manifiestan la necesidad de tener un poco más de protagonismo proactivo de manera especia acentuado la educación de los valores que justamente sale de los mismos hogares. Por todo ello, es importante considerar que deben estar más en contacto con las autoridades, aún con los mismos docentes. Incentivar la participación de un trabajo conjunto no solo académico sino de tipo social con mayor participación con la comunidad o el entorno más cercano a ellos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

- La figura del líder es común a todas las comunidades humanas y ello en todas las etapas históricas. Precisamente por dichas circunstancias consideramos que se debe motivar para que todos asuman un verdadero rol de líderes en la institución.
- Las decisiones en el colegio Adventista se las toma de acuerdo a las directrices marcadas por el modelo pedagógico y en lo posible consensuadas en beneficio de la comunidad educativa.
- Como en todo proceso educativo falta la comunicación de los miembros del colegio sobre todo parte del cumplimiento de las necesidades que surgen del cuerpo docente. Port ello, creemos que es oportuno la creación del área de gestión de talento humano para canalizar las necesidades de los profesores.
- Con relación a los docentes se debería considerar un seguimiento más cercano de los requerimientos, necesidades y compromisos adquiridos en la planificación institucional. Y de parte de estos asumir con más responsabilidad su rol ante los alumnos. La educación en valores debe ser la prioridad de su responsabilidad como maestros pero con el ejemplo continuo y permanente.
- De parte de de los estudiantes quienes son los beneficiarios del proceso de enseñanza-aprendizaje de la pedagogía adventista, deberían asumir un mayor compromiso de retroalimentar los conocimientos adquiridos y socializarlos aún con otras instituciones un miras a unificar criterios y mejorar los planes curriculares.

- Los padres de familia unir esfuerzos con los directivos y docentes de la institución educativa para que la enseñanza que reciben sus hijos no se disperse en fugaces conocimientos adquiridos de manera momentánea, sino que sean un proceso que les ayude a profundizar y reflexionar en beneficio de lograr las metas trazadas.

## 6.2. Recomendaciones

- Las autoridades deberían tener en cuenta la gestión a realizar debe tener como propósito principal la puesta en práctica de la planificación estratégica planteada al inicio del año escolar. Siempre y cuando cuidando que se cumpla los principios que son dados en su misión específica de la institución. No está por demás buscar nuevos modelos pedagógicos que enriquezcan el propio y motiven a la construcción del conocimiento e investigación asidua.
- En cuanto a la comunicación entre todos los protagonista del proceso educativo en el colegio Adventista debe ésta generar puentes más no el distanciamiento entre sus miembros, pero de manera particular entre docentes y alumnos.
- Debido al avance tecnológico y científico que el mundo experimenta, de la misma manera, los padres de familia deberían asumir el compromiso de actualizar sus conocimientos y conocer más de cerca estos avances científicos para poder ayudar a sus hijos con todos los requerimientos que estos exigen. Asumir el compromiso de compartir la responsabilidad del proceso educativo de sus hijos junto con los docentes.
- La práctica del liderazgo y los valores en los estudiantes deberá partir de las iniciativas compartidas entre los directivos, docentes y padres de familia con la motivación constante a tomar conciencia que serán ellos quienes dirijan los destinos de nuestra patria y para ello asumir con responsabilidad este rol.

- Dentro de la planificación institucional se debería promover la formación de un liderazgo holístico, que fomente la organización de alternativas como: charlas, seminarios, convivencias tanto para los docentes, padres de familia, y los mismos alumnos en los se motive y potencie la formación de líderes desde temprana edad.
  
- El talento humano es otra prioridad en cualquier institución educativa, por lo que en el colegio Adventista se debería tener presente la creación y puesta en práctica de una área de gestión del talento humano para los docentes y que se ocupen de las necesidades de ellos.

## **7. PROPUESTA**

De acuerdo a la revisión y luego de una exhaustiva reflexión sobre las debilidades, amenazas y parte de las encuestas realizadas al Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” creemos proponer la creación de una área que ayude a canalizar una buena relación entre el rector y los docentes que conforman el cuerpo administrativo de la institución.

### **7.1. Título de la Propuesta**

Implementación del Departamento o Área de Gestión del Talento Humano.

### **7.2 Justificación**

Todo el cuerpo docente y administrativo (no solo el rector) están llamados a ser líderes en su entorno: aula, colegio, familia, sociedad, etc., considerando que el sistema de enseñanza - aprendizaje del nuestro país exige de éstos una mejora continua en todos los aspectos.

Debemos considerar que para los alumnos en general existe un departamento que vela por el bienestar estudiantil (DOBE), mientras que para los docentes, el departamento o área de Gestión del Talento Humano velaría por el bienestar de los mismos englobando todos los aspectos tales como: socio-económicos, culturales, profesionales, familiares, entre otros.

Es necesario puntualizar que toda institución está llamada a ser gerenciada por un grupo de personas que la conduzcan al éxito deseado. Por tal motivo, las instituciones educativas deberían ser gerenciadas como una empresa en la cual se rija por las normas gubernamentales establecidas cumpliendo y haciendo cumplir las mismas, estatutos y reglamento interno de la misma.

Los docentes junto con los directivos son los coprotagonistas de todo el proceso educativo de la institución y, en la gestión que realizan como tales desempeñan un papel preponderante para la ejecución y la puesta en práctica de la misión, visión y

valores en busca de lograr la eficiencia, eficacia y efectividad que demandan todos sus miembros.

El Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito” cuida mucho de fomentar los valores. Estos son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto y por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

La existencia de un valor es el resultado de la interpretación que hace el sujeto de la utilidad, deseo, importancia, interés, belleza del objeto. Es decir, la valía del objeto es en cierta medida, atribuida por el sujeto, en acuerdo a sus propios criterio e interpretación, producto de un aprendizaje, de una experiencia, la existencia de un ideal, e incluso de la noción de un orden natural que trasciende al sujeto.

### **7.3 Objetivos de la Propuesta**

- Determinar y proporcionar recurso humano competente para la operación eficiente y eficaz de la Institución a través de la selección, contratación, capacitación y evaluación del personal docente.
- Identificar las necesidades de formación del personal que forma parte de la Planificación y Capacitación, con la finalidad de prepararlos para que desempeñen las actividades asignadas de manera eficaz, en pos de lograr las competencias necesarias de los docentes.

### **7.4 Actividades**

Dentro de las actividades a realizar para la puesta en práctica de la sugerencia de conformar un Departamento o Área de Gestión del Talento Humano y después del

análisis de las debilidades, amenazas y necesidades que sea podido constatar dentro del cuerpo docente, nos permitimos sugerir las siguientes:

## **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

| ACTIVIDAD   | RESPONSABLE  | TIEMPO DE DURACIÓN             |            | OBSERVACIONES  |
|---|--|--------------------------------|------------|--|
|   |  | Fecha de inicio<br>culminación | Fecha de   |  |
| 1. Presentación del proyecto  | Rector   | 01-03-2012                     | 01-03-2012 |  |
| 2. Análisis de factibilidad   | Rector y Consejo Administrativo  | 05-03-2012                     | 05-03-2012 | Reunión previamente convocada  |
| 3. Socialización del proyecto   | Presentación del proyecto al cuerpo docente de la institución  | 06-03-2012                     | 06-03-2012 | Reunión previamente convocada  |
| 4. Implementación del proyecto  | Rector y DOBE  | 07-03-2012                     | 30-03-2012 | El responsable designado por el rector deberá implementar en el tiempo planificado                               |
| 5. Capacitación de la persona designada para la implementación y desarrollo del Dpto. GTH | Institución que brinda servicios de capacitación en el tema de Gestión del Talento Humano: universidades, institutos, etc. | 07-03-2012                     | 30-03-2012 | El responsable deberá ir a la par con la implementación del Departamento de GTH mientras recibe la capacitación. |
| 6. Seguimiento y acciones correctivas al proyecto   | Encargado del departamento de GTH  | En el futuro                   |            |  |

De acuerdo al cuadro presentado y para la implementación del departamento de Gestión de Gestión del Talento Humano, los recursos a utilizarse se generarían de la autogestión de la misma institución, solicitando becas de estudio de especialización en las instituciones que ofrecen capacitación referente al tema.



## **7.5 Localización y Cobertura Espacial**

El Departamento del Gestión del Talento Humano deberá ser ubicado en un lugar estratégico, que esté junto al DOBE ya la idea es que, así como los alumnos tienen un departamento que se dedica a la orientación y bienestar estudiantil, los profesores deberán tener el departamento que oriente, promueva capacitación, motivación, mejores relaciones interpersonales, etc.

## **7.6 Población Objetiva**

El Departamento de Gestión del Talento Humano será creado para atender las necesidades profesionales y de acuerdo a cada especialidad del personal docente y administrativo del Colegio Particular Adventista “Ciudad de Quito”. Éste se encargara de la capacitación en la formación continua de los docentes buscando aliados que ayuden en este campo.

Se deberá buscar alianzas estratégicas con universidades alternativas como la Universidad Técnica Particular de Loja quienes ofrecen educación a distancia y que permitiría a los protagonistas de la formación no descuidar sus labores de docentes; al mismo tiempo que se capacitan siguen cumpliendo con las tareas asignadas.

## **7.7 Sostenibilidad de la Propuesta**

Como todo proyecto a implementarse es necesario recursos que permiten la ejecución del mismo:

### **7.7.1 Recursos Humanos**

Es de extrema necesidad que se cuente con un listado de profesionales especializados en el tema de Talento Humano para que colaboren con la formación y capacitación del personal que se hará cargo de este departamento.

### **7.7.2 Recursos Tecnológicos**

De la misma manera que los recursos humanos, es necesario los recursos tecnológicos que permitirán un acercamiento más oportuno y breve a la información

que proporciona el uso del internet; además el uso de los retroproyectores permiten al docente llegar más eficazmente con el mensaje desea a sus alumnos.

### **7.7.3 Materiales**

Es importante señalar que los docentes están llamados a utilizar todo tipo de material de apoyo para la enseñanza - aprendizaje de los alumnos; de la misma manera, el departamento de Gestión el Talento Humano utilizará el material pertinente y acorde para solventar todas las exigencias del mismo: oficina adecuada, escritorio, computador, etc.

### **7.7.4 Recursos Físicos**

De manera especial se debe contar con el espacio físico idóneo donde se fije la permanencia del Departamento de GTH, y sobre todo es de vital importancia contar con el personal capacitado para la ejecución del proyecto, que no se descarta la posibilidad que sea un docente del mismo plantel.

### **7.7.5 Recursos Económicos**

Para la puesta en marcha de cualquier proyecto en cualquier institución que se lo deje implementar, se deberá contar con un presupuesto que cubra todas las exigencias de su puesta en práctica. Los recursos económicos son importantes para adquirir inmuebles, cubrir gastos que generaría el proyecto durante el tiempo que este sea ejecutado

### **7.7.6 Recursos Organizacionales**

Y, por último están los recursos organizacionales que a su vez deberían constar en la planificación anual de la institución. Deberá ser también planificado la capacitación, formación del Recurso Humano que cuenta la institución.

## **7.8. Presupuesto**

Como el proyecto va a ser parte del DOBE se deberá adecuar una oficina con sus respectivos materiales para cubrir gastos que necesariamente se van a generar en la implementación del proyecto, estos pueden ser:

**PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

| <b>RECURSOS</b>  | <b>DETALLES</b>                                   | <b>COSTO</b>       |
|--|---|--------------------|
| 1. Equipamiento de Suministros de oficina.                                     | -Papelería, esferográficos, lápices, sobres, etc. | \$ 300,00          |
|  | -Escritorio<br>-Archivador                        | \$ 500,00          |
| 2. Dotación de equipos electrónicos.   | -Computadora                                      | \$ 1.200,00        |
|  | -copiadora<br>-Impresora<br>-Teléfono             | \$ 100,00          |
| 3. Capacitación del responsable del departamento de Gestión del Talento Humano | -Responsable del departamento                     | \$ 800,00          |
|  | <b>Total de gastos</b>                            | <b>\$ 2.900,00</b> |

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- D´SOUZA, Anthony, (1998). “Descubre tu liderazgo”. Editorial Paulinas, Bogotá- Colombia.
- DUART, Josep (1999). “La organización ética de la escuela y la transformación de valores”, Editorial Paidós, Barcelona-España.
- CHAVARRÍA, Marcela, (2007). “Educación en un Mundo Globalizado”, Editorial Trillas, Universidad Panamericana. México.
- GONZALEZ, Luis José, (2003). “Ética”. Editorial el Buho LTDA. Bogotá.
- GUILLEN PARRA, Manuel. (2008). “Ética en la Organizaciones, construyendo confianza”. Pearson Educación, S.A. Madrid-España.
- HERRERA M. Edgar, (2008), “Administración Educativa”, PH Ediciones, tercera edición, Quito-Ecuador.
- KRIEKEMANS, A. (1977). “Pedagogía General”, editorial Herder. Barcelona.
- LABAKÉ, Julio César (1999). “El hombre, la Libertad y los Valores”, 4ta. Edición. Editorial Bonum. Argentina.
- LUSSIER, Robert y ACHUA, Christopher, (1999), “Liderazgo, teoría-aplicación-desarrollo de habilidades”, International Thomson Editores, S.A., México.
- MANUAL DE LA EDUCACIÓN, (1997). OCÉANO Grupo editorial, S.A., Barcelona-España.
- MARTINEZ S. Francisco, PRENDES, María, (2008), “Nuevas Tecnologías y Educación”, Editorial Pearson Educación S.A., España.
- MÜNCH, Lourdes, (2011). “Administración y Planificación de Instituciones Educativas, Editorial Trillas, México.
- MÜNCH, Lourdes, (2011). “Liderazgo y Dirección, el líder del siglo XXI”, Editorial Trillas, Biblioteca de Administración”, México.
- RODRIGUEZ, Simón, Universidad Nacional Experimental, Extensión Puerto Cabello. Mención recursos materiales y financieros.

- SILICEO, Alfonso; CASARES, David; GONZÁLEZ, José Luis, (1999). "Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Hacia una organización competitiva", McGRAW- Hill Interamericana Editores S. A., México.
- STEPHENSON, Joan, (2001). "Los valores en la Educación". Editorial Gedisa, Barcelona-España.
- ZEPEDA HERRERA, Fernando (1999). "Psicología Organizacional". Editorial Pearson Educacional, primera edición. México.

### **Bibliografía de páginas Web**

- [Htt://johanator.blogspot.es/](http://johanator.blogspot.es/)
- <http://definición.de/gestión/>.
- <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>.
- [Htt://johanator.blogspot.es/Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, extensión Puerto Cabello, mención Recursos Materiales y Financieros.](http://johanator.blogspot.es/Universidad_Nacional_Experimental_Simón_Rodríguez_extensión_Puerto_Cabello_mención_Recursos_Materiales_y_Financieros)
- <http://ppbconsultores.com.mx/2007/11/06/direccion-vs-liderazgo/>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/estacon/estacon.shtml>.
- <http://www.monografias.com/Educacion/index.shtml>.
- <http://www.monografias.com/trabajos55/conflictos/conflictos.shtml>
- <http://www.definicionabc.com/social.antivalores.php>
- <http://definición.de/proyecto>.

## 9. APENDICE

Las matrices de las encuestas sugeridas por la universidad.

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sres. Gestores Educativos:

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( )                      Rural ( )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ( )
- b. Coordinadores de área ( )
- c. Por grupos de trabajo ( )
- d. Trabajan individualmente ( )
- e. Otros (indique cuáles) .....

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

- a. El número de miembros en la institución ( )

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

| Orden | Se promueve | Siempre | A veces | Nunca |
|-------|-------------|---------|---------|-------|
| a     | Son innatas |         |         |       |

|   |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| b | Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo         |  |  |  |
| c | Se adquieren a partir de la experiencia                                 |  |  |  |
| d | Se desarrollan con estudios en gerencia                                 |  |  |  |
| e | Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión |  |  |  |

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

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

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

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



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

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

**La pregunta 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.**

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

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

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

Si (    )

No (    )

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

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

**ENCUESTA A DOCENTES:**

**Sr. Profesor:**

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

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

**Cada declaración tiene tres posibles respuestas:**

- 1. SIEMPRE
- 2. A VECES
- 3. NUNCA

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia .....

Cantón .....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

| <b>DECLARACIONES</b>  | <b>SIEMPRE</b> | <b>A VECES</b> | <b>NUNCA</b> |
|---|----------------|----------------|--------------|
| 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.   |                |                |              |
| 2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.   |                |                |              |
| 3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.  |                |                |              |
| 4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes - estudiantes - familias - asociación civil - padres y representantes - consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. |                |                |              |
| 5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.  |                |                |              |

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

## ENCUESTA A ESTUDIANTES

**Sr. Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/ CLIMA ESCOLAR que existe en el establecimiento.

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas situaciones. Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

- CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D** Si está **EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD** Si está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia .....

Cantón .....

Sector: Urbano ( )      Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:****MATERIA DE ESTUDIO**

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

**2. CUESTIONARIO**

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

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

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Estimados padres de familia, la presente encuesta tiene la finalidad de conocer sus opiniones sobre el entorno educativo de sus hijos dentro de los parámetros que exigen las entidades educativas gubernamentales y sobre todo que las que anhela usted.

Gracias su colaboración

- 1. ¿El Director o Rector tiene muy en cuenta las opiniones o sugerencias de los padres de familia sobre la educación que reciben sus hijos?**

.....

.....

.....

.....

- 2. Según usted, los docentes se interesan por los “problemas” de los estudiantes?**

.....

.....

.....

.....

- 3. Considera usted que, los métodos de enseñanza utilizados por los docentes ayudan al desarrollo de la creatividad, participación innovación del aprendizaje en sus hijos?**

.....

.....

.....

.....

- 4. ¿Cuáles son las estrategias que deben usar los docentes para con los alumnos en pos de mejorar el rendimiento académico?**



.....

.....

.....

.....

.....

**5. ¿Cuál cree usted que debería ser el verdadero rol que desempeñan los Comités de Padres de Familia en las instituciones Educativas?**

.....

.....

.....

.....

**6. ¿Considera usted que solamente los docentes son los que deben impartir la enseñanza y vivencia de los valores con el ejemplo?**

.....

.....

.....

.....

**7. ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas de la institución educativa para apoyarlas; y cuáles considera que son las debilidades para corregirlas?**

.....

.....

.....