



**UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR**

*Sede Ibarra*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA:** “GESTION, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO LUIS VEGA GARRIDO DE LA PARROQUIA GUARAINAG Y LA UNIDAD EDUCATIVA “ANTONIO MORALES DE LA PARROQUIA TOMBAMBAMBA” DEL CANTÓN PAUTE, PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011

Investigación previa a la obtención del Título de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo.

**ESTUDIANTE:**

Fanny Janneth Borja Naranjo.

**DIRECTOR:**

Mgs. Lucy Andrade Vargas.

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2011**

## **CERTIFICACIÓN**

Cuenca, abril del 2011.

Magíster

Lucy Andrade Vargas.

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. Lucy Andrade Vargas.

DIRECTORA DE TESIS.

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS.

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

Cuenca, abril 11 del 2011.

.....

Esp. Fanny Borja Naranjo

## AUTORÍA

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

f.....

Fanny Janneth Borja Naranjo.

CI: 010249288-1

## DEDICATORIA

*Este trabajo dedico con mucho amor y cariño primeramente a Dios, porque todos los actos de mi vida son guiados por él, bendiciéndome con salud y sabiduría para continuar con mis proyectos.*

*De igual manera dedico este trabajo a mis tres amores: Marcelo, Sebastián y Gian Luigi, al primero por ser mi media naranja quien con amor y apoyo comparte mis metas sin dejar de lado sus sueños, y a los dos siguientes porque son mis angelitos que con sus sonrisas inocentes me motivan a seguirme superando y ser el ejemplo en sus vidas.*

*Estoy convencida que una mujer triunfa en la vida cuando estudia, trabaja y ayuda a los demás sin esperar recompensa, dejando así trascendencia en su vida personal y profesional.*

*Fanny Janneth.*

## **AGRADECIMIENTO.**

Expreso mi sincero agradecimiento a las autoridades de la Universidad Técnica Particular de Loja de la facultad de Ciencias de la Educación por haberme abierto las puertas de su institución para mi formación profesional, especialmente a la Mgs. Lucy Andrade Vargas, directora de tesis, quien con sus conocimientos y experiencia contribuyó al desarrollo eficaz de este trabajo.

De igual manera a los rectores de los establecimientos educativos que me brindaron las facilidades para llevar a efecto mi trabajo de investigación, como también a los maestros, estudiantes y padres de familia que participaron respondiendo a las encuestas y entrevistas.

Fanny Janneth Borja

## INDICE DE CONTENIDOS

	Página
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE SESIÓN	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
INDICE DE CONTENIDOS	vii
<b>1. RESUMEN.</b>	<b>1</b>
<b>2- INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGÍA.</b>	
3.1- Participantes.	8
3.2- Materiales e instrumentos.	12
3.3- Método y procedimiento.	12
<b>4. MARCO TEÓRICO.</b>	<b>15</b>
4.1- La Gestión: Conceptos, importancia, tipos	16
4.2- Liderazgo educacional: Conceptos, tipos, características de cada tipo.	22
4.3- Diferencias entre directivo y líder.	33
4.4- Los valores y la educación.	40
<b>5. DIAGNÓSTICO.</b>	<b>41</b>
5.1- Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	42
5.1.1- Manual de organización.	42
5.1.2- Código de Ética.	42
5.1.3- Plan estratégico.	43
5.1.4- Plan operativo anual (POA).	44

5.1.5- Proyecto educativo institucional (PEI).	44
5.1.6- Reglamento interno y las otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores.	45
5.2- La estructura organizativa de la unidad educativa.	48
5.2.1- Misión y visión.	49
5.2.2- El organigrama.	50
5.2.3- Funciones por áreas y departamentos.	51
5.3- El clima escolar y la convivencia con valores.	51
5.3.1- Dimensión pedagógica curricular y valores.	51
5.3.2- Dimensión organizativa operacional y valores.	52
5.3.3- Dimensión administrativa y financiera y valores	53
5.3.4- Dimensión comunitaria y valores.	54
5.4- Análisis del FODA.	
5.4.1- Fortalezas y debilidades.	55
5.4.2- Oportunidades y amenazas.	55
5.4.3- Matriz FODA	56
5.5- Resultados.	
5.5.1- De los directivos.	58
5.5.2- De los Profesores.	67
5.5.3- De los estudiantes.	70
5.5.4- De los padres de familia	71
5.6- Discusión.	75
<b>6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES</b>	<b>83</b>
<b>7. PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>85</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>105</b>
<b>7. ANEXOS.</b>	<b>106</b>

# **1-RESUMEN.**

## **1. RESUMEN DE LA TESIS.**

Con la realización de este trabajo de investigación la Universidad Técnica Particular de Loja, involucra a los alumnos de la maestría en el estudio del Tema: “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Colegio Luis Vega Garrido de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay”, para la investigación se utiliza la bibliografía básica enviada por la Universidad y se inició el trabajo de investigación de campo con la participación del rector y director, 20 docentes de este nivel, 15 padres y madres de familia, 20 estudiantes, mediante la aplicación de técnicas y métodos tales como la observación, encuesta y entrevista.

Al realizar el análisis y la interpretación se pudo comprobar el cumplimiento o no de los objetivos propuestos, en los cuales se determina que existe medianamente la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyen a elevar la calidad de la educación en su centro educativo. Con estos datos se pudo observar la gestión, liderazgo que rigen en el trabajo de cada institución, tanto en directivos, estudiantes, maestros y la comunidad en general y que factores han influenciado para que los valores se integren en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Los objetivos que se lograron con esta investigación fue analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en las mismas. Los directivos y docentes están conscientes de que existe un proceso de cambio en la gestión de acuerdo a los requerimientos de la sociedad actual, por tal razón ha considerado estas necesidades para elaborar la propuesta de mejoramiento con el tema: El liderazgo y valores como medio que armoniza las relaciones interpersonales de los docentes con los directivos en las instituciones educativas investigadas.

# **2-INTRODUCCION.**

## 2. INTRODUCCIÓN.

En los centros educativos: Colegio Luís Vega Garrido de la Parroquia Guarainag y la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, en los cuales se realizó la investigación se trata de constatar la gestión del rector y director en la organización interna y externa de su institución en los procesos de enseñanza aprendizaje; su función es guiar para el desarrollo intelectual, académico, social y humanístico tanto de los estudiantes como de los docentes, para lo cual los gestores educativos deben tener en cuenta un correcto manejo y desarrollo de aptitudes que pueden presentarse en cada miembro que conforma su institución.

Los directivos de estas instituciones ya están mas de tres años en sus funciones esto le ha permitido adquirir experiencia en la toma de decisiones para el mejoramiento institucional, por parte de las autoridades existió la apertura total para el trabajo a realizarse, los docentes, supervisores de educación, alumnos y padres de familia colaboraron de manera entusiastas al aplicar las encuestas y entrevistas, lo que demuestra una actitud y práctica profesional de carácter ético.

La organización del colegio “Luis Vega Garrido” y la Unidad Educativa “Antonio Morales” se puede describir en la forma como tienen sus instalaciones, el equipamiento y material didáctico lo que demuestra en parte el trabajo de los gestores educativos encaminados a un liderazgo democrático y con valores.

De acuerdo al sondeo que se ha realizado en los centros educativos, se pudo confirmar que no ha existido antecedente alguno a nivel institucional, que haya efectuado una investigación alguna sobre esta problemática, mediante el diálogo establecido con los directivos institucionales, por lo que este trabajo investigativo es oportuno y necesario aplicarlo en dichos centros, de esta manera se podrá detectar falencias en la gestión, liderazgo y valores en la administración de estos centros educativos para que ellos tomen como referente para corregir problemas detectados y encaminarse al cambio y a una educación de calidad.

Los beneficios como gestora de esta investigación es que este trabajo conlleva a la superación por medio de la constante información en el ámbito educacional, los conocimientos que los directivos adquieran serán de gran importancia para la administración correcta de sus centros educativos, con una gama de valores característicos podrán cumplir bien sus funciones, tales como: respeto, responsabilidad, honestidad, lealtad, solidaridad, entre otros, valores que conjuntamente con los conocimientos adquiridos ayuda al crecimiento intelectual de toda la comunidad educativa estudiantes, docentes y padres de familia.

Para la investigación se utilizó la bibliografía básica enviada por la universidad y los textos de los ciclos anteriores que se tuvo en el pensum, el trabajo se inicia con la investigación de campo con la participación de los administradores Rector y Director, personal docente, estudiantes, padres de familia y comunidad en general, mediante la aplicación de técnicas y métodos tales como: la observación, encuesta y entrevista.

Al realizar el marco teórico se obtiene información científica sobre una buena gestión educativa y los elementos que la conforman, el liderazgo educacional, las diferencias entre líder y dirigente, habilidades de un líder y los valores institucionales que se requieren para llegar a una calidad educativa. La investigación realizada en el presente trabajo es muy importante para la Universidad Particular de Loja, porque permite conocer los niveles óptimos de enseñanza aprendizaje de sus alumnos y la capacidad de formación, diferenciándolos de otros profesionales que aún necesitan profundizar sus conocimientos en la difícil tarea de ser docente, director o rector.

Motivada por la vocación de desarrollar las capacidades de los directivos y docentes se ha decidido realizar el siguiente trabajo investigativo, el mismo que consta de una investigación bibliográfica y la investigación de campo, la primera se superó gracias a las guías y pautas que nos brinda la Universidad Técnica de Loja, mientras que la segunda ha requerido de un recorrido en dos instituciones del sector rural a media hora de distancia entre las dos, al momento de realizar las encuestas y entrevistas a los docentes y estudiantes que laboran en estos centros educativos no disponían de

mucho tiempo por lo que fue necesario realizar varias visitas para lograr los objetivos planteados.

Dentro de los objetivos que se alcanzaron con esta investigación tenemos: el general que es analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos, el cual si se ha logrado al aplicar las encuestas y entrevistas se detecta la gestión y liderazgo que existe en sus autoridades.

En los específicos tenemos investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad de valores este se objetivo se logró al realizar el marco teórico buscando toda la bibliografía necesaria para desarrollar el tema de la tesis; descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en los centros educativos a través del análisis y síntesis de información recabada motivo de la investigación; determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas, esto se comprobó mediante la observación directa al tratar con los compañeros docentes, al realizar el análisis de los documentos curriculares y al aplicar la entrevista donde algunos desconocen temas actuales que en educación están en vigencia.

El estudio realizado ha constituido una experiencia de aprendizaje muy interesante, el tema se relaciona con la profesión que ejercemos y el título que se va a obtener, se ha logrado determinar con que tipo de gestión, liderazgo y valores uno se identifica al momento de la toma de decisiones, razón por la cual invitamos al lector, de manera muy especial a los maestros directivos de Paute, a que lo lean, lo analicen, lo critiquen y aporten con sus ideas para buscar mejores opciones de gestión para su establecimiento.

# **3.METODOLOGÍA.**

### 3. METODOLOGÍA.

#### 3.1- Participantes.

Esta investigación se realizó en el cantón Paute de la provincia del Azuay en el colegio fiscal “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y en la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba, en este trabajo se entiende por población al conjunto de individuos de la misma especie que ocupan una misma área geográfica y son sometidos a una evaluación estadística mediante muestreo.

**Tabla 1**

#### UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL ESTABLECIMIENTO.

SECTOR	f	%
Urbano	0	0
Rural	20	100
Total	20	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

**Tabla 2**

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO.	f	%
a. Fiscal	20	100
b. Fiscomisional	0	0
c. Municipal.	0	0
d. Particular Laico.	0	0
e. Particular Religioso.	0	0
Total	20	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Las instituciones investigadas pertenecen al sector rural y ambas en el tipo de establecimiento es fiscal.

Para el presente estudio el tipo de muestreo que más se ajusta a los requerimientos de la investigación es el Muestreo Aleatorio Simple (MAS) sin reposición.

El tamaño de la muestra en este estudio es de: 1 rector, 1 vicerrector y los cuatro jefes de área, 20 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes, los cuales fueron escogidos aleatoriamente.

**Tabla 3**

**CARACTERÍSTICAS DE LOS DIRECTIVOS.**

SEXO	F	%
Masculino	4	66,66
Femenino	2	33,33
Total	6	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

**NIVEL DE PREPARACIÓN DE LOS DIRECTIVOS.**

TITULO	F	%
a. Bachiller	0	0
b. Profesor de educación primaria	0	0
c. Profesor de segunda enseñanza	1	16,67
d. Licenciado en Ciencias de la Educación.	5	83,33
e. Maestría.	0	0
f. Otro.	0	0
Total	6	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

## EDAD DE LOS DIRECTIVOS.

EDAD	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
a. Hasta 30 años.	0	0	0	0
b. De 31 a 40.	2	33,33	1	16,67
c. De 41 a 50.	2	33,33	1	16,67
d. De 51 a 60.	0	0	0	0
e. No contesta	0	0	0	0
Total	4	66,66	2	33,34

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DIRECTIVOS.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

De los seis directivos incluidos los cuatro jefes de área de acuerdo a como se aplicó la encuesta dos son mujeres la cual una de ellas es la Directora de una de las instituciones investigadas y cuatro hombres incluido aquí el rector del otro establecimiento, el 83,33% tiene el título de Licenciado en Ciencias de la Educación y sus edades van de 31 a 51 años esto refleja que cada uno ya lleva experiencia en su trabajo que ejerce.

## CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCENTES.

SEXO	F	%
Masculino	4	20,00
Femenino	16	80,00
Total	20	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

**NIVEL DE PREPARACIÓN.**

TITULO	F	%
a) Bachiller	1	5,00
b) Profesor de educación primaria	4	20,00
c) Profesor de segunda enseñanza	1	5,00
d) Licenciado en Ciencias de la Educación.	12	60,00
e) Maestría.	1	5,00
f) Otro.	1	5,00
Total	20	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A DOCENTES.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

**EDAD DE LOS DOCENTES.**

EDAD	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
a) Hasta 30 años.	1	5,00	6	30,00
b) De 31 a 40.	2	10,00	8	40,00
c) De 41 a 50.	1	5,00	2	10,00
d) De 51 a 60	0	0	0	0
e) No contesta	0	0	0	0
Total	4	20,00	16	80,00

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los veinte docentes investigados tienen las siguientes características: el 80% son mujeres y el 20% hombres, la mayoría tiene el título para ejercer sus funciones en el área que se desempeñan un 60% licenciadas en Ciencias de la Educación y el 20% profesor de primaria, ya existe la superación personal aunque sea en el sector rural un 5% tiene el título de maestría; entre las edades de los investigados se observa en la tabla que existe docentes jóvenes que ya están ejerciendo su profesión y adquiriendo experiencia el 30% tiene hasta 30 años, el 50% va de 31 a 40 años.

### CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTUDIANTES.

SEXO	F	%
Masculino	8	40,00
Femenino	12	60,00
Total	20	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

### EDAD DE LOS ESTUDIANTES.

EDAD	Masculino		Femenino	
	F	%	F	%
a) 14 años.	4	20,00	8	40,00
b) 15 años.	3	15,00	4	20,00
c) Más de 15 años.	1	5,00	0	0,00
Total	8	40,00	12	60,00

FUENTE ENCUESTA DIRECTA A ESTUDIANTES.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los estudiantes que se aplicó la encuesta fueron veinte del décimo año de educación básica el 60% mujeres y el 40% hombres, el 60% está entre los 14 años y el 35% en los 15 años, son jóvenes que están en la adolescencia y están en una etapa de sentirse identificados con la institución y las acciones que éstas realizan para promover la gestión, el liderazgo y los valores.

### 3.2- Materiales e Instrumentos.

Los materiales empleados para la realización de este trabajo fueron las copias de las encuestas y entrevistas, se utilizó también material de escritorio y tecnológico tales como computadora, cámara fotográfica, impresora, grabadora.

Los instrumentos de investigación son la encuesta estructurada dirigida a los profesores y alumnos, un cuestionario de entrevistas semiestructuradas para directivos, de esta manera se obtiene información para alcanzar una buena comprensión de la gestión, liderazgo y valores en la gerencia de los centros educativos investigados.

### **3.3- Métodos y procedimiento.**

En esta investigación se optó por la combinación de la metodología cualitativa y cuantitativa, con el fin de descubrir, indagar y comprender lo mejor posible el fenómeno objeto de estudio, el tipo de investigación es descriptivo dado, el gran número de datos recogidos se la podría denominar como una investigación educativa y aplicada.

Los métodos utilizados son los siguientes:

El descriptivo, permite explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de los valores, de tal manera que se hace posible conocer el tema de estudio tal cual se presenta en la realidad. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear la propuesta de mejora, aclarar los conceptos, reunir información científica para aclarar las dudas y crear el marco teórico del trabajo investigativo.

El observacional, al visitar las instituciones objeto de estudio porque se refiere a todos aquellos actos que nosotros como seres humanos reconocemos en un fenómeno determinado, la observación es la aplicación correcta de los sentidos al conocer y comprender determinados fenómenos.

El analítico que permitió identificar, clasificar y describir las características de los resultados obtenidos, permitiendo conseguir diferentes datos para su clasificación esto permitirá resumir y tabular, e identificar sus variables y escalas en cuanto a la gestión, liderazgo y valores de los centros educativos y El sintético permite ir del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que

incrementarán el conocimiento de la realidad que facilitará la comprensión del trabajo.

El inductivo y el deductivo permite configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación, la inducción permitió establecer el conocimiento desde los hechos particulares a las generalizaciones, en comparación con los supuestos que sirvieron de base para la investigación, buscando siempre el fortalecimiento de los conocimientos existentes en la realidad de las contribuciones de las ciencias y los valores.

El Hermenéutico, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica, desde los lineamientos del aporte teórico conceptual que permitió análisis de la información empírica a la luz del aporte teórico de los autores consultados.

El Estadístico, este método servirá como herramienta para organizar las tablas estadísticas de la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación encuestas y entrevistas.

El procedimiento que se realizó fue el siguiente una vez determinadas las instituciones que se van a investigar, se obtienen las copias necesarias de las encuestas y entrevistas de acuerdo a la muestra ya establecida para seis directivos, 20 docentes, 15 padres de familia y 20 estudiantes, luego de varias visitas a los establecimientos se aplicó a cada uno de ellos los instrumentos respectivos y se procedió a tabular obteniendo las frecuencias, porcentajes y la información suficiente sobre el tema y de esta manera determinar los problemas existentes en gestión, liderazgo y valores en las instituciones investigadas

Este procedimiento facilitó la concreción y comprensión de los datos obtenidos para luego realizar la verificación de los objetivos planteados en la investigación.

# **4.MARCO TEÓRICO.**

## **4. MARCO TEÓRICO.**

### **4.1- La Gestión: Conceptos.**

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; por lo tanto el término gestión 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, con la capacidad para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Gestión proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. El comportamiento de los centros laborales revela un variado abanico de motivación e impulsos, generados en buena medida por la presencia de necesidades fundamentales. (Guitela, 1998)

Existen distintos tipos de gestión como:

La gestión social consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos por su parte, 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.

Gestión del conocimiento es 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 conjunto de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización, usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

La gestión también se relaciona con el término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías.

La gestión y las personas toda institución tiene un equipo de gestión que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la

organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización, sin ellos no se podría hablar de una institución eficiente.

Los diferentes significados e interpretaciones del término gestión pueden interrelacionarse de este modo las personas que quieren tener una carrera como gestores deberán estudiar la disciplina de gestión como medio para poner en práctica el proceso de gestión. Así, pues, definimos la gestión como el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.

La gestión utiliza métodos éticos de recogida de información que incluyen la revisión de documentos públicos, el análisis de informes financieros, las entrevistas legítimas de pre empleo con personas que han trabajado para el competidor, la asistencia a ferias comerciales, los estudios de mercado y el análisis de los productos y servicios de los competidores. Además en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos, se refieren a un proceso de planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar

Queremos destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización. A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional.

La concepción de gerencia se define como el manejo estratégico de la organización, para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación. En esta concepción, al gerente le corresponde una mirada al entorno de modo que la organización pueda generar desarrollo: tomar recursos y

producir más recursos. Al administrador le corresponde más el mantenimiento y conservación.

La gestión curricular, se puede plantar dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. (Quintina, 2007)

Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo, con lo anterior se ha tratado de dejar en claro que los tres conceptos tienen una esencia común que no incluye la operación o ejecución.

#### **4.1.1- Propósitos de la gestión:**

- Crear una cultura organizacional en base al requerimiento del cliente a los cuales entrega sus servicios.
- Cumplir con los requisitos del cliente tanto internos como externos, e incrementar la satisfacción de los mismos.
- Lograr el mejoramiento continuo del personal como de lo procesos utilizados y los servicios que oferta la organización.
- Lograr la participación productiva de los funcionarios con todos los esfuerzos para el mejoramiento de la organización.
- Evaluar tanto los procesos como los resultados para identificar logros, deficiencias y soluciones creativas que lo optimicen.

Los directivos deberán animar una verdadera acción de cooperación y no de competencia, pues ella permite obtener productos o servicios de mejor calidad que el trabajo competitivo.

#### 4.1.2- Principios de la gestión.

- Gestión centrada en los clientes: la organización, las reglas, los procesos o sistemas de control deben estar orientados a los clientes.
- Jerarquía y autoridad claramente definida, permite garantizar la unidad de acción, en la cual el gestor ejerce funciones como: dirige, impulsa, ordena.
- Determinación clara de quien y como se toma las decisiones, consiste en determinar la responsabilidad que le corresponde a cada persona, equipo de trabajo para la toma de decisiones.
- Claridad en la definición de canales de participación, esta debe enfocarse a la consecución de los objetivos, cada miembro debe saber: donde, cuando, cómo, porqué participar y que resultados esperar.
- Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y especialización, se debe tomar en cuenta las habilidades y competencias de cada persona para determinar el lugar donde tendrá un mejor rendimiento.
- Coordinación fluida y bien definida, establecer instancias de coordinación ágiles y oportunas.
- Transparencia y coordinación permanente, las acciones que se realizan deben ser conocidas por todas de allí que es necesario utilizar mecanismos de comunicación en doble vía, evitando malos entendidos sospechas y acusaciones. (Ponce, 1999)

### **4.1.3- Gestión de Calidad**

Su propósito es mejorar permanentemente el desempeño y el rendimiento en niveles operativos y áreas funcionales de la organización, utilizando los recursos disponibles para tener una mayor participación social, mejorar la calidad, crecer, desarrollar y conseguir razonables beneficios en los diferentes niveles del sistema educativo.

Se fundamenta en la combinación dinámica de la administración y los esfuerzos de mejoramiento continuo e innovación de los procesos productivos y de servicios, de acuerdo a los siguientes principios:

- Visión y compromiso de todos.
- Motivación permanente.
- Orientación total a los usuarios.
- Eliminación de barreras y resistencias al cambio.
- Mayor y mejor comunicación
- Evaluación y medición permanente
- Capacitación continúa.
- Sensibilización ante los valores

### **4.1.4- Calidad.**

La definición de gestión implica el término calidad, la mejora en la calidad de productos y servicios es el desafío más crítico con el que se enfrentan las instituciones. Y se rigen de acuerdo a la responsabilidad civil de los productos, las regulaciones gubernamentales o las relaciones laborales (Quintina, 2007).

Calidad es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se permite satisfacer necesidades expresadas o implícitas. Esta definición sugiere que la calidad debe ajustarse a los requisitos establecidos si es que ha de satisfacer las necesidades de los usuarios o de cualquiera que entre en contacto con el producto o servicio.

El sistema educativo enfrenta el desafío de ofrecer una educación de calidad a todos los sectores de la población ecuatoriana. En este esfuerzo de mejoramiento de calidad educativa nos corresponde un nuevo e importante rol: ser motivadores, orientadores de procesos, promotores de aprendizajes significativos y funcionales, que incentive a la comunidad educativa para la discusión y el debate, facilitadores de recursos y promotores de la investigación y solución de problemas como fuentes del desarrollo social.

#### **4.2- Liderazgo educacional: Conceptos.**

“El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines, consiste en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social.” (Álvarez, 2010: 49)

Liderazgo es un término que ha estado muy cargado de adherencias gerenciales bastante alejadas del día a día de los centros así como de los valores que han de presidir el desarrollo de los mismos como instituciones educativas. Las primeras aportaciones sobre el liderazgo en las organizaciones estuvieron orientadas por la consideración de que éste estaba ligado a los rasgos y características del líder.

##### **4.2.1- Liderazgo educativo y núcleos de reestructuración**

En el Informe de la Comisión de Educación de los Estados (Education Commission of the States, 1989), que marca uno de los primeros documentos programáticos sobre la reestructuración, se señala que si el cambio educativo ha sido durante décadas pasadas dependiente de directivas externas, ahora se propone menor regulación con una toma de decisiones descentralizada, y responder por los resultados, no por los procedimientos empleados.

En una buena presentación sintética de las principales dimensiones, las escuelas reestructuradas, en esta etapa incipiente de desarrollo, se caracterizan por una mayor descentralización, un grado más alto de diferenciación interna, y por unidades

de trabajo más autónomas. Hay poca rigidez en las estructuras internas, las responsabilidades están poco fijamente unidas a roles específicos, y el control y coordinación tienen menos que ver con la autoridad jerárquica que con esfuerzos por un trabajo cooperativo.

Podemos centrar la reestructuración en relación con cinco instancias claves en los sistemas educativos (administración, padres, directivos, profesorado y alumnado). En relación con ellas, aparecen cuatro dimensiones nucleares componentes de la reestructuración: (a) descentralización y gestión basada en la escuela, (b) elección de centros (c) incremento de la capacitación del profesorado, y (d) reconstrucción del currículum por los centros.

a) Descentralización y autonomía en la gestión

La descentralización, gestión basada en la autonomía, ha sido uno de los núcleos identificadores en la agenda de la reestructuración; al tiempo que afecta grandemente a resituar el liderazgo. Da lugar a un nuevo papel del Estado, que modifica el reparto de competencias y los modos de control, al reforzar la autonomía de los centros.

El control del Estado en la aplicación del currículum y enseñanza no ha llevado muy lejos, la delegación de autonomía en la gestión y toma de decisiones puede posibilitar el compromiso en las tareas de enseñanza. Se asume que la gestión basada en el centro y el gobierno por el propio centro mejorará la toma de decisiones más oportunas, adecuar el currículum a cada contexto, los métodos de enseñanza más adecuados o la distribución de recursos. En este aspecto existe una doble contrapartida: un incremento de participación y control por parte de la comunidad local como las familias y tener que dar cuenta de los resultados conseguidos.

En una cultura profesional de colaboración, es obvio, deben desarrollarse nuevas formas de liderazgo de los profesores, más allá de la exclusiva preocupación del aula/grupo individual.

b) Libertad de elección de centros

Los productores de servicios educativos en un sistema escolar tradicional son monopolios implícitos que se hallan al abrigo de fuerzas competitivas entre las escuelas privadas y públicas, de modo que tienen pocos incentivos para optimizar su producción. Se viene a defender, la competencia por conseguir clientes es el mecanismo más efectivo para aumentar la calidad. La democracia se asimila a las leyes del mercado, donde los clientes (padres) pueden forzar a que los centros sean instituciones efectivas. Las escuelas públicas, al tener que competir entre sí y con las privadas por conseguir alumnos, necesariamente mejorarán.

La autonomía de los centros docentes se convierte entonces en expresión de la ideología mercantilista en el actual capitalismo, como consecuencia de lo aprendido de las empresas corporativas, tanto en la toma de decisiones descentralizadas como en responder a las demandas plurales de los clientes. El criterio a aplicar al sistema educativo, como en cualquier otro servicio público; deben primar otros valores intrínsecos a la propia institución. La crítica se dirige, a aquello que pudiera poner en cuestión la educación como servicio público, regulado por el Estado.

c) Capacitación del profesorado

Se debe situar al profesorado como la clave del éxito de los cambios educativos, se propone transformar los roles y condiciones del ejercicio profesional docente. La organización burocrática debe ser transformada para proveer a los profesores mayor capacidad en la toma de decisiones y en la gestión de los centros, que provoque una re profesionalización del cuerpo docente, mediante el aprendizaje y la investigación en el contexto de trabajo.

En la gestión de la enseñanza estaríamos aprovechando los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. Revalorizar la profesionalidad de los profesores incluye promover un papel más activo en el aula y centro, y reconocer su capacidad para toma de decisiones y nuevos roles y funciones de ejercicio de liderazgo a su propio nivel.

#### d) Reconstrucción del currículum

La reconstrucción del currículum debe ser adecuado a cada contexto por los profesionales. El desarrollo del currículum por los centros viene a ser expresión de un nuevo modo de gobernar la educación, donde se desplaza la responsabilidad a los propios centros, que deberán responder no primariamente ante el Estado, sino ante su comunidad o clientela.

Como se ha señalado, una característica definitoria del movimiento reestructurador es rediseñar el trabajo y organización de roles en los centros: trabajo en equipo, cultura de colaboración, centros como comunidades, estructuras de participación, funciones e incentivos basados en capacidad y conocimiento más que en autoridad y poder. Las nuevas tareas y demandas educativas están exigiendo espacios y tiempos flexibles, en una profunda reestructuración de las estructuras organizativas tradicionales, o una versatilidad mayor de los centros.

Las organizaciones escolares serían de este modo más flexibles, adaptadas al cambio, con relativos pocos niveles establecidos de jerarquía formal, toma de decisiones más flexible y conjunta, sensibles al entorno, respondiendo a las necesidades de los implicados. Una organización descentralizada y flexible del trabajo, se dice, es una organización que aprende o inteligente (Chavarría, 2007).

#### **4.2.2- Liderazgo en la reestructuración.**

En este contexto de reconfiguración de los centros escolares y de continuas reformas, el papel heroico tradicional de ejercicio del liderazgo se tambalea, volviéndose poco confortable, son los directivos los que primero sienten los cambios que se están operando. Dentro del nuevo entorno y escenario de reestructuración escolar los cambios podemos citarlos (Murphy y Louis, 1994) en los siguientes:

Redefinir el papel y dirigir desde el núcleo de las relaciones interpersonales del centro, con una función de agente de cambio y recursos, este nuevo liderazgo de

relaciones deriva de tener que delegar responsabilidades a otros miembros padres y profesores, en favor de una toma de decisiones compartidas. No es fácil compartir el poder, para ubicarse en el punto más frágil de la autoridad de las relaciones, en un equipo de profesores el director es un miembro más, que anima, dinamiza y apoya más que imponer prescripciones.

Posibilitar y apoyar el éxito del profesorado, los directivos pasan a ser facilitadores e impulsores del desarrollo profesional, en lugar de jefes. El liderazgo debe contribuir a crear una visión compartida de la escuela, conseguir actuar de acuerdo con dicha visión, y redistribuir apoyos y recursos que puedan ayudar a que la comunidad escolar se mueva en torno a dicha visión. Querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado, capacitando a los propios profesores para tomar decisiones.

Al descentralizar la gestión y la responsabilidad del cambio al propio centro educativo, los directivos acumulan tareas de establecer un plan de mejora, un proyecto de desarrollo del centro, implicar a familias, comunidad y profesores y conseguir las metas educativas, para llegar a perspectivas transformadoras. Extender la comunidad escolar, la necesidad de que los líderes se preocupen de establecer unas relaciones más fluidas con el entorno, la comunidad, y especialmente con las familias. En la medida en que se está apostando progresivamente por una elección de los centros por los padres, esto obliga a los equipos directivos a tener una mayor relación con los padres y el entorno del barrio.

#### **4.2.3- Un liderazgo transformacional**

El liderazgo propicio en la reestructuración ha sido designado como transformacional. Es preciso una relación estrecha entre liderazgo y los contextos organizativos de las escuelas, pues en más ocasiones de las deseables la investigación se ha concentrado en el liderazgo “de”, en lugar del liderazgo “en”, las organizaciones. El liderazgo transformativo se inscribe dentro de los enfoques de

nuevo liderazgo que aparecen en la reconceptualización de los ochenta (carismático, visionario, transformativo), de un modo más flexible e inclusivo, comunitario o democrático, en cualquier caso.

En lugar de acentuar la dimensión de influencia en los seguidores o en la gestión, estos nuevos enfoques se mueven más bien en una línea de ejercer el liderazgo mediante significados (visión, cultura, compromiso, etc.) de un modo compartido con los miembros, inculcando un sentido más alto a los propósitos inmediatos. El liderazgo transformador se inscribe dentro de las estrategias de cambio educativo basadas en inducir el compromiso organizativo de los implicados, una vez fracasados los intentos de control. Liderazgo transformador incluye cuatro componentes: carisma (desarrollar una visión), inspiración (motivar para altas expectativas), consideración individualizada (prestar atención, respeto y responsabilidad a los seguidores), y estimulación intelectual (proporcionar nuevas ideas y enfoques).

En el liderazgo transaccional la relación entre líder y seguidores viene marcada por una transacción contractual de intercambio, guiada por intereses. El grupo se puede mover por intereses o por aportar recompensas. Si dirigir es hacer las cosas bien (mayor eficiencia y control efectivo), mantener que la escuela funcione dentro del marco preestablecido; liderar es desarrollarla, tener un propósito definido, convincente, articulado, motivador, capaz de involucrar a los demás en dicha tarea y de este modo, hacerlos crecer.

El liderazgo transformacional no se limita a conseguir las metas dadas, dentro de un marco de estabilidad y control, sino de innovación y cambio. A esto, el liderazgo transformador une todo lo que se ha aprendido en los últimos tiempos: compartido y democrático, relevancia de la cultura organizativa, tener una visión y comunicarla o compartida, incidir en los procesos, desarrollo de la organización, etc.

#### 4.2.4- El liderazgo instructivo

El liderazgo instructivo, era coherente con el movimiento de eficacia escolar, donde la supervisión pedagógica era una estrategia de control de las prácticas docentes. Pero ahora precisamos, más bien, estrategias de compromiso, y no limitarse a nivel de aula sino hacer frente a cambios estructurales y organizativos, como pretende el movimiento de reestructuración de la escuela. Todo ello hace que se requiera un liderazgo en coherencia con el desarrollo y aprendizaje de la organización (visión compartida, culturas de trabajo colaborativas, distribución de las funciones del liderazgo, profesionalización de los enseñantes), sobre las que no entraba el liderazgo instructivo.

A finales de los 70 y en los 80, y con una marcada influencia de la Investigación sobre Escuelas Eficaces, se insistió en que los esfuerzos para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados como líderes instructivos.

Esta noción de liderazgo instructivo, del líder como persona que conoce qué y cómo es la enseñanza eficaz, cómo evaluarla y cómo ayudar a los profesores a mejorar su enseñanza, se ha ido perfilando en múltiples sentidos. Por ejemplo, (Murphy, 1990) ofrece una imagen más amplia de tal liderazgo al señalar que se articula básicamente en torno a cuatro pilares:

- a) Definir la misión y establecer metas escolares.
- b) Gestionar la función de producción educativa, coordinar el currículo y promover la enseñanza de calidad.
- c) Promover un clima de aprendizaje académico estableciendo estándares elevados de conducta y rendimiento académico del alumno y promover desarrollo profesional.
- d)- Desarrollar una cultura fuerte en la escuela caracterizada por un ambiente seguro y ordenado.

#### **4.2.5- Dimensiones de liderazgo**

1. *Construir una visión de la escuela.*
2. *Establecer las metas.*
3. *Proveer estímulos intelectuales.*
4. *Ofrecer apoyos individualizados.*
5. *Proporcionar modelos de las mejoras prácticas.*
6. *Inducir altas expectativas de realización (resultados).*
7. *Construir una cultura escolar productiva.*
8. *Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.*

Dentro del liderazgo se establece las dimensiones de gestión: Preocuparse por el personal, apoyo instructivo, monitorizar las actividades de la escuela, construir relaciones con la comunidad, de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

Cada una de estas dimensiones debe ser entendida como funciones y no como roles, estando asociadas con prácticas específicas, las dimensiones de gestión y liderazgo están manifiestas en los líderes transformacionales parecen tener carácter de gestión. Los efectos transformacionales dependen de que los líderes de las escuelas infundan un significado y una finalidad a sus rutinas diarias, tanto para ellos mismos como para sus colegas.

El liderazgo transformador tiene como metas fundamentales: identificar, consensuar y establecer metas claras, estimular y desarrollar un clima de colegialidad, contribuir al desarrollo profesional de sus profesores, e incrementar la capacidad de la escuela para resolver sus problemas. Construir una visión colectiva y situar los objetivos prácticos, creación de culturas de colaboración, altas expectativas de niveles de consecución y proveer apoyo psicológico y material al personal, son otras tantas dimensiones de estas funciones transformadoras.

Cada ámbito de trabajo (departamentos, ciclos, padres, etc.) ha de asumir los roles de liderazgo en las áreas en las que son competentes o están preparados. El liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más de una comunidad, asumido con su consentimiento por distintas personas según los momentos, cada equipo y área conoce las habilidades y conocimientos de los demás, y son capaces de elegir a la mejor persona que pueda liderar en cada situación. (Morán, 1996).

El liderazgo, cuando es algo compartido, pasa funcionalmente, según las actuaciones requeridas en cada caso, de modo indistinto de unos miembros a otros, no puede funcionar si no hay un sentido de comunidad, con misiones y propósitos compartidos, que suponga la implicación, iniciativa y cooperación de todo el personal.

Una organización más compleja requiere mayor coordinación si queremos que los demás asuman funciones propias, la dirección ha de ser más cooperativa. Paralelamente, en una organización más capacitada, el profesorado debe tener más capacidad para ejercer su creatividad y juicio profesional, sobre sus condiciones de trabajo, con frecuentes intercambios con los colegas, dentro de una comunidad de trabajo y aprendizaje.

Existen grandes dilemas de los directivos en la reestructuración escolar: el de la complejidad: Algunos de los cambios en la configuración de los centros escolares (elección, descentralización, gestión a nivel de centro, inhibición de la administración) están haciendo más complejo el papel de los directivos y el dilema de la búsqueda, al no estar acostumbrados a trabajar de este modo se inicia una continua búsqueda de nuevas formas por la falta de claridad de la organización en un proyecto para cumplir objetivos planteados.

#### **4.2.6- La importancia del liderazgo y la diversidad de planteamientos**

Es necesario del liderazgo educativo, pues su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en los centros y un factor que incide en el desarrollo interno de éstos en cuanto a organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los alumnos. En la literatura sobre Organización Escolar, Gestión, Dirección de centros, Mejora y cambio educativo, Escuelas eficaces, Calidad educativa, Aprendizaje organizativo, etc.; encontramos múltiples consideraciones, perspectivas, planteamientos y recomendaciones sobre el liderazgo, pues éste no es independiente ni se puede comprender al margen de cómo concebimos los centros escolares en cuanto a organizaciones.

Los parámetros fundamentales por los que ha ido discurriendo el discurso sobre el liderazgo escolar y educativo: la primera tiene que ver con la constatación de que a medida que se ha ido teorizando e investigando sobre liderazgo se ha ido produciendo un desplazamiento del foco de atención sobre el mismo, la segunda está relacionada con el hecho de que en los últimos años distintas reflexiones acerca del liderazgo reside en ciertas posiciones formales, particularmente en la de director del centro escolar, y han advertido sobre la necesidad de contemplar nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares, que acentúen más el carácter distribuido del mismo.

#### **4.2.7- El liderazgo, un proceso cultural y moral**

La reflexión teórica sobre el liderazgo en educación, existen algunas concepciones que permiten ilustrar dos ideas básicas: El progresivo reconocimiento de las facetas simbólicas, éticas, morales y culturales del liderazgo y su necesaria focalización en la vida educativa del centro, el currículum, la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos y la necesidad de pensar el liderazgo como un proceso compartido y distribuido en el centro escolar.

No existe consenso respecto a qué entendemos por liderazgo y cuál ha de ser la práctica más adecuada y eficaz del mismo los rasgos (físicos, de personalidad, de capacidad personal) que definen al líder y trató de relacionar éstos con la eficacia del mismo.

Progresivamente, el foco de atención se desplaza a las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es el de que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo particular de liderazgo. A ese foco en conductas le sigue la preocupación por los contextos, es decir, por la influencia que ejercen sobre las conductas y los estilos de liderazgo las coordenadas contextuales en las que se desempeña el trabajo (teorías de contingencia y situacionales).

En esa concepción del líder como alguien que ocupa puestos formales, y que ha de desplegar una serie de conductas y habilidades para conseguir las metas organizativas, subyace una idea de la organización como aparato organizativo que funciona de modo predecible y racional. El liderazgo que cuenta está mucho más orientado por lo cognitivo que basado en personalidad y reglas. Tiene más que ver con propósitos, valores y marcos que nos obligan moralmente, que con necesidades que nos tocan psicológicamente o con cosas burocráticas que nos empujan organizativamente.

La reflexión teórica sobre el liderazgo se enriquece enormemente al reconocer la importancia clave que en los procesos de liderazgo tienen las facetas morales, simbólicas y culturales; al asumir que no sólo importa qué hace el líder, sus conductas y habilidades, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar, los compromisos que trata de cultivar en relación con la tarea educativa, los valores, concepciones y creencias que cultiva en el centro en orden a posibilitar la construcción de una determinada cultura organizativa, las implicaciones morales que tienen los cientos de decisiones diarias tomadas por el líder.

### 4.3- Diferencias entre directivo y líder.

El directivo es el que tiene la capacidad de dirigir y en cambio el líder es la persona a la que un grupo sigue reconociéndole como jefe u orientador (Diccionario Océano, 2004). El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 1997)

No sólo importa qué hace el líder, sino también las creencias e ideales que orientan su actuación en el centro escolar, en los procesos de liderazgo tienen una importancia clave las facetas morales, simbólicas y culturales.

Todos los pedagogos estamos de acuerdo de que en la actualidad es necesario lograr un cambio en la educación y para ello es necesario que cambie la Institución Educativa. Los líderes formales en su orientación transformadora se preocupan, en estos casos, de desarrollar la propia capacidad de liderazgo de los demás, estimulando su propio talento y motivación, e induciendo a que no sean dependientes de los líderes formales.

En cuanto a la transformación de la Institución Educativa, a lo largo de nuestra vida profesional hemos sustentado una sola idea, que puede expresarse como sigue: El desarrollo de la institución educacional contemporánea se basa en la filosofía del cambio, y se apoya en tres pilares fundamentales, que son:

- El desarrollo de directivos, como condición necesaria y resultado del desarrollo institucional.
- El trabajo en equipos, como portador de creatividad, calidad y compromiso en las decisiones y las acciones.
- El liderazgo pedagógico, como la herramienta fundamental para el logro de los fines propuestos. (Huber, 2008)

### **4.3.1- Importancia del Liderazgo.**

El Liderazgo es importante porque es la capacidad de una persona para guiar y dirigir una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización para su supervivencia, permite el trabajo en equipo de sus miembros para el logro de objetivos comunes y será él quien permita el desarrollo de su institución y de sus colaboradores.

### **4.3.2- Tendencias del Liderazgo.**

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo, actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta, estas son:

*1.- Edad del liderazgo de conquista.*

*2.- Edad del liderazgo comercial.*

*3.- Edad del liderazgo de organización.*

*4.- Edad del liderazgo e innovación.*

*5.- Edad del liderazgo de la información.*

*6.- Liderazgo en la Nueva Edad.*

Las características del liderazgo descritas, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro, podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo.

Saldrán líderes que dirigen gente, tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

### **4.3.3- Estilos de Liderazgo**

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes.

Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los estilos básicos:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno, las decisiones se centralizan en el líder. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Líder burócrata es el que dirige a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones en base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan

gran importancia del estatus social, son soberbios y conflictivos, no están encuadrados en la realidad, por lo que toman las decisiones sin criterio y equivocadas.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos. (*Álvarez, 2010*)

El líder liberal, mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones, puede decir a sus seguidores este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control y el líder Emprendedor, dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa su gente hacia la consecución de objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras, no realiza nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos, las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos. Por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación. En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil si los factores cambian.

#### 4.3.4- Diferencias entre dirigente y líder.

El dirigente se aplica a la persona, grupo que gobierna, manda, rige o guía a una persona, un grupo o una cosa, directivo. (Vox 1, 2009)

El dirigente es el motor que impulsa a la organización para alcanzar sus objetivos, que se traducirán en bienestar para sus asociados, esta responsabilidad requiere una sólida preparación del dirigente, a fin de responder a las exigencias de trabajo que la organización necesita.

En resumen, un buen dirigente es aquel que ha desarrollado tres capacidades: la de gestión, tener habilidad para organizar el trabajo, dirigir a las personas, relacionar a su organización con otras instancias, buscar y lograr apoyos para su organización. Capacidad de resolución, estar preparado(a) para enfrentar y resolver las dificultades que presentan en el desempeño de su cargo y por último conocimiento, esta es una condición fundamental para que el dirigente se desempeñe con éxito, él debe conocer bien sus funciones y las de los demás directivos y personas de la organización, las normas legales y los procesos que vive la organización. Así mismo, el dirigente debe estar informado de lo que pasa en su contexto.

El líder tiene la habilidad de convencer a otros para que busquen entusiasmo el logro de objetivos, es el factor humano que une a un grupo debido a que el líder estimula el poder de motivación a las personas. Este poder tiene sus bases en la legitimidad, coerción, recompensas, destrezas, identificación, estos poderes de liderazgo escribo a continuación:

- Poder legítimo: Por ser el resultado de una posición de una persona en la jerarquía de una organización.
- Poder coercitivo: Por estar basado en el temor.
- Poder de recompensa que es el que ejerce el superior cuando entrega premios monetarios o sociales.
- Poder de experto: cuando este poder se basa en el conocimiento, pericia, habilidad y destreza que tiene una persona.
- Poder referente: que es el poder basado en el deseo de identificarse con el líder (Ponce, 1999)

#### **4.3.5- Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.**

El líder educativo del siglo XXI tiene una responsabilidad gigantesca, ya que su deber no se basa sólo organizar la institución, sino de transformar completamente a esta sociedad, transformarla significativamente, orientando al estudiante no sólo en ámbito académico, sino en los valores fundamentales de la vida, esos valores que son la esencia de todo ser humano y que determinarán su coexistencia en esta sociedad.

Indudablemente, el líder educativo deben ser verdaderos transformadores sociales, pero también debe ser un líder que lleve las riendas en todo momento, que le de significado a lo que enseña para así cautivar la atención del niño y niña y de esa manera lograr plenamente un verdadero aprendizaje significativo. La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio subordinación.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral, por ende podemos afirmar que el concepto de líder pedagógico siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia mas o menos estable del profesor sobre sus niños, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente del año de básica sobre grupo de estudiantes.

En este mismo orden de ideas es importante destacar la participación del maestro en el proceso de cambio del país. El liderazgo del docente no debe estar presente sólo en la escuela sino en el barrio, en la comunidad, en el campo, en las fábricas, en todos los espacios donde se desarrolla la sociedad, Valorar el trabajo desde la perspectiva social debe ser la tarea que el maestro también enseñe, valorarlo como un medio liberador y no esclavizante, un medio a través del cual se construye una sociedad de hombres y mujeres libres y dignos, dándole valor al trabajo y al esfuerzo de todos los que construyen la patria.

El nuevo docente líder, debe ser humano y sensible en todos los aspectos esenciales de la vida, poseer esa empatía con sus alumnos y con los miembros de la sociedad.



La destreza de este tipo de líder pedagógico, reside en la capacidad de convencer a las y los educandos a que realicen la experiencia por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastreros hasta grandes alturas mentales y espirituales. En una sociedad cada vez más cambiante, la educación tiene la imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana.

Especialmente cuando cada persona encuentra su puesto a partir de sus propios recursos, esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el poder de la vocación en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, siempre son significativas e importantes en la consecución de un mismo propósito.

El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades petrificadas. Estamos convencidos de que son, los educadores líderes, los que a través de su vocación y con una nueva mentalidad, pueden cambiar la sociedad. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos, asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados.

#### 4.4. Los valores y educación

Los valores sociales deben estar dirigidos a fomentar la cooperación y la solidaridad para eliminar la competencia, el trabajo en equipo como dinámica de grupos, las investigaciones y ejercicios colectivos son valiosos recursos para generar y desarrollar la práctica de valores (Gonzalez, 2006)

El significado de valor que empieza con la Axiología que es la disciplina filosófica que estudia los valores, es un ideal, es una creación humana frente a la sociedad. Entre los valores básicos de la tenemos: identidad, honestidad, solidaridad, responsabilidad, respeto, criticidad y creatividad, calidez afectiva y amor (Ministerio de Educación, 1996)

- Solidaridad: Se entiende como la ayuda mutua entre personas para conseguir un fin común.
- Humildad. Es la grandeza interna de la persona y la virtud en el conocimiento de nuestras limitaciones y debilidades en obrar.
- Responsabilidad Obligación de responder por los propios actos, es la conciencia acerca de las consecuencias de lo que hacemos y dejamos de hacer sobre nosotros mismos o sobre los demás.
- Fortaleza: Fieles a nuestras convicciones, actuar con energía y resistir a la adversidad.
- Lealtad: Alto sentido de compromiso, contante en sus efectos y compromisos cumpliendo con su palabra.
- La paz: Es el fruto de una sana convivencia.
- Respeto: Es la base fundamental para una convivencia sana y pacífica entre los miembros de una sociedad.
- Bondad: natural inclinación en hacer el bien

Para aplicar estos valores debe existir ética en las organizaciones que hace referencia a la calidad humana de las personas o sus acciones (Guillén, 2006)

# **5-DIAGNÓSTICO.**

## **5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.**

### **5.1- Los instrumentos de gestión educativa**

Los instrumentos de gestión son el conjunto de documentos diversos que combinados adecuadamente sirven para conseguir un fin en el ejercicio de su función (Director o Rector) y lograr así cumplir con la misión, visión y objetivos de la institución educativa.

#### **5.1.1- Manual de organización.**

Al realizar el análisis de documentos curriculares del Colegio Luis Vega Garrido de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute, ninguno de los dos tiene un manual específico de organización, según lo expuesto el Rector y Director de las instituciones investigadas se orientan en la Ley de Educación, el Reglamento de la Ley de Carrera Docente, acuerdos ministeriales, reuniones de docentes y padres de familia, bibliografía referente a gestión y liderazgo con este conocimiento estructuran los horarios, consejos directivos, recordar sus deberes y derechos de todos quienes conforman la comunidad educativa y de esta manera se orientan en el ejercicio diario de su labor.

#### **5.1.2- Código de Ética.**

El Código de Ética si se evidencia en las instituciones investigadas Unidad Educativa Antonio Morales y Colegio Luis Vega Garrido porque su misión esta destinada a la formación de niños/as y adolescentes con valores, han creído conveniente que para la solución oportuna y conveniente de los problemas que afectan al proceso de la enseñanza-aprendizaje de sus estudiantes; ya sea de manera externa o interna, planificando, ejecutando y evaluando este documento Código de Ética y Convivencia, el mismo que está orientado por el Acuerdo Ministerial N° 182, enviado por la Dirección de Educación.

El liderazgo se evidencia porque para lograr una buena convivencia en armonía y paz entre las personas que forman parte de la comunidad educativa, es necesario realizar cambios significativos que permitan llevar de mejor manera las relaciones interpersonales; y en vista de los problemas que han observado el equipo de docentes y toda la comunidad educativa; elaboran este documento; que posibilite las buenas relaciones y la correcta formación integral y funcional de los educandos.

La gestión y los valores de los directivos se reflejan indirectamente en los objetivos como son:

1. Determinar la identidad institucional.
2. Diseñar y desarrollar el currículo institucional considerando la realidad del medio en el que se desarrolla el proceso educativo de acuerdo a las necesidades del estudiante.
3. Establecer acuerdos de bienestar social entre los actores de la educación que posibiliten una convivencia equilibrada y armónica.
4. Normalizar la organización, funcionamiento educativo y estratégico del plantel.
5. Involucrar a las autoridades, maestros, padres de familia, estudiantes, y comunidad a una labor coordinada que hagan posible lograr la formación integral y bienestar de los estudiantes.
6. Determinar los deberes y derechos de los miembros que conforman la comunidad educativa.

### **5.1.3- Plan estratégico.**

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos, mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades articuladas entre si (Ander, 2007)

En planeamiento estratégico se evidencia el trabajo de los gestores educativos en cada aspecto de su gestión a través de los proyectos planificados y su evaluación de logros y objetivos planteados, el liderazgo se observa en las sesiones con los docentes y padres de familia con el fin de comprometer y trabajar mutuamente para mejorar las condiciones educativas y valores en los actos diarios mediante el

ejemplo de sus autoridades, con el trato diario que realiza a sus compañeros de trabajo y las relaciones interpersonales con toda la comunidad educativa.

#### **5.1.4- Plan operativo anual (POA).**

Los planes operativos de los dos centros varían de acuerdo a la necesidad que se presente dentro de cada institución en un año lectivo, es planificado por todo el personal administrativo y docente de la institución con la finalidad de fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje, mejorar la gestión y liderazgo, desarrollar las destrezas de los estudiantes, incluir la participación de los actores sociales en el ámbito educativo, etc.

En los planes operativos analizados solo existen temas relacionados a mejorar el rendimiento académico o desarrollar las destrezas de los estudiantes no se evidencia el fortalecimiento de los valores.

#### **5.1.5- Proyecto educativo institucional (PEI).**

Los directivos de los planteles investigados informan que al diseñar el proyecto educativo institucional es con la participación activa de autoridades, docentes, estudiantes, padres de familia para armonizar el trabajo administrativo y pedagógicos.

La gestión y liderazgo de los directivos se observa en los objetivos del PEI como:

- Determinar los nudos críticos que afectan una buena administración en la institución.
- Establecer estrategias y líneas de acción que permitan la solución de los problemas.
- Lograr el involucramiento de las autoridades educativas en la solución de los problemas.
- Optimizar el uso de recursos humanos, técnicos, materiales para mejorar la estructura administrativa.

El proyecto educativo institucional se fundamenta en la teoría cognoscitiva, la metodología enfoca el currículo y métodos para desarrollar las habilidades cognoscitivas básicas así como la materia en cuestión. Los objetivos curriculares tienen un enfoque sensomotriz, lenguaje cognoscitivo e interacción social como instrumento para desarrollar la inteligencia, la forma de dirección de la institución o sea la gestión de sus administradores, el trabajo en clase debe ser centrada en el niño, el maestro orienta el aprendizaje en exploración, descubrimiento dando significado a la enseñanza en la integración del conocimiento; orden jerárquico de conceptos y habilidades y el fortalecimiento de valores.

#### **5.1.6- Reglamento interno y las otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores.**

En el reglamento interno de los centros educativos: Colegio Luis Vega Garrido de la Parroquia Guarainag y la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, al realizar su análisis se observa que las autoridades en su gestión con la colaboración del personal docentes establece normas precisas que dirijan los destinos de la Institución Educativa de acuerdo a su realidad.

El objetivo del reglamento interno es legalizar los aspectos no contemplados en las leyes y reglamentos vigentes, con la finalidad de armonizar el trabajo pedagógico y administrativo de la institución y prevenir conflictos además de disponer de un documento normativo que determine el funcionamiento organizativo y técnico del plantel, conseguir el compromiso de las autoridades, profesores, alumnos, padres de familia, representantes y comunidad para involucrarse en una labor coordinada que haga posible alcanzar la formación integral de los educandos y determinar las funciones y obligaciones de las personas y organismos de acuerdo a su responsabilidad.

Entre los principios del reglamento interno los que se relacionan con gestión y liderazgo tenemos:

- a) Este reglamento otorga plena libertad a sus actores para involucrarse en el desarrollo de un proceso educativo integral.
- b) La normativa del reglamento fomenta la unidad en la diversidad y la toma de decisiones por medio de consensos.
- c) El liderazgo basado en principios constituye la base fundamental para la toma de decisiones.

Los valores del reglamento interno están en los fines como:

- a) Fortalecer las relaciones interpersonales a través de lineamientos y acciones comunes.
- b) Propiciar un cabal conocimiento de la realidad de la Comunidad Educativa.
- c) Estimular el trabajo cooperativo para la consecución de objetivos comunes.
- d) Vivenciar la práctica de principios y valores sociales, culturales y humanos.
- e) Desarrollar la capacidad crítica, respetando la identidad personal para contribuir a una verdadera transformación.

### **Valores institucionales.**

Los valores institucionales en el Colegio Luis Vega Garrido de la Parroquia Guarainag y la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, los valores se reflejan en el código de convivencia de cada institución para lo cual para lo cual se destaca de los docentes y directivos, estudiantes y padres de familia, los más importantes.

- Puntualidad para desempeñar sus funciones con responsabilidad.
- Cuidado de la presentación personal.
- Respeto a los estudiantes y padres de familia.
- Evitar situaciones conflictivas y contribuir a su solución en caso de presentarse.

- Promover y practicar el respeto a las ideas de los demás.
- Practicar la consulta para la toma de decisiones y llegar a consensos.
- Considerar los distintos estilos y ritmos de aprendizajes de los estudiantes para el desarrollo de aprendizajes y destrezas.
- Considerar las condiciones físicas, psicológicas, sociales, religiosas culturales y étnicas de los estudiantes para el desarrollo de las actividades docentes.
- Considerar la situación económica de padres y representantes para la realización de actividades cívicas, sociales, culturales, deportivas y de otra índole.
- Establecer espacios de participación de padres de familia, en la toma de decisiones importantes de la vida institucional.
- Mantener buenas relaciones interpersonales entre todo el personal de la institución.

Entre los valores del estudiante tenemos:

Los estudiantes asisten con la puntualidad a la institución tanto para las clases como para los eventos organizados por la misma, aquí practican normas de buen comportamiento y cortesía promoviendo las buenas relaciones interpersonales con todos.

Dentro del plantel cumplen con responsabilidad las tareas escolares, cuidando el aseo personal, de la institución y su entorno. Participan activamente en actividades organizadas por la institución, en donde valoran y respetan los bienes dándole un buen uso y al estar ubicadas las instituciones en el sector rural tienen mayor contacto con la naturaleza y respetan el medio ambiente.

## **5.2- La estructura organizativa de la Unidad Educativa**

En las instituciones investigadas del Colegio Luis Vega Garrido de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa Antonio Morales de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, la estructura es la distribución de las partes importantes de la institución regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, ambas tienen una estructura vertical donde la máxima autoridad es el representante legal sea el director o rector según el caso.

### **5.2.1- Misión y visión.**

Las instituciones investigadas dedican su trabajo a la formación integral de niños y niñas y jóvenes con eficacia, eficiencia, efectividad y calidad; convertir su centro educativo en un verdadero templo del saber y servir a la comunidad con responsabilidad, calidez afectiva, con profesionalismo y mentalidad abierta a los cambios; con innovación constante del talento humano y recursos materiales; con el propósito de buscar el bienestar e interés de jóvenes y niños.

La visión institucional esta orientada a tener:

- Estudiantes alegres, con elevada autoestima, seguros de si mismos.
- Docentes innovadores, motivados, críticos, con mentalidad abierta al cambio, practicando valores.
- Padres de familia involucrados en el quehacer educativo.
- Infraestructura adecuada y funcional.

En la misión y visión institucional más se refleja la acción para el proceso de enseñanza aprendizaje por parte de los docentes y los estudiantes y no de las autoridades de los establecimientos para demostrar su gestión a través de proyectos, liderazgo en las actividades y valores que deben regir en los directivos en cada una de sus acciones para cumplir con sus funciones.

### 5.2.2- El organigrama.

El organigrama de las instituciones investigadas se han basado en jerarquización que establece de la Ley de Educación, la función del mismo es dar a conocer el esquema de la organización a continuación presentamos un ejemplo con los respectivos niveles:

#### Organigrama.



La gestión que se evidencia en los establecimientos objeto de estudio es la del conocimiento que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros, de esta manera ese conjunto de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización. Usualmente el proceso implica técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los docentes, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir dentro del aula.

En la actualidad, las tecnologías de información permiten contar con herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, apoyando en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la

información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

El liderazgo en la administración es democrático se permite la participación de todos los actores de la comunidad educativa como estudiantes, padres de familia, docentes y autoridades para establecer alternativas de solución en las adversidades que se presentaren y de esta manera el director/ rector ejecutar la solución pertinente de acuerdo a cada caso específico.

### **5.2.3- Funciones por áreas y departamentos.**

Dentro de las funciones y atribuciones por áreas y departamentos las dos instituciones se rigen de acuerdo a la Ley de Educación y reglamento interno para de esta manera promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado, seleccionar y recomendar los procesos didácticos mas convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas (Corporación de Estudios, 2008)

Las funciones que ejerce el director/ rector en su gestión, liderazgo y valores se demuestra al administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y disciplina dentro del plantel o fuera de él, al ejercer la supervisión pedagógica de conformidad con el reglamento interno, al vincular la acción del establecimiento con el desarrollo de la comunidad, al estimular y sancionar al personal docentes, administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes, al aprobar la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial y al organizar actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del establecimiento y la comunidad.

### **5.3- El clima escolar y la convivencia con valores.**

Cada institución tiene un conjunto único de procesos para crear valor; es decir, para responder a las necesidades del alumnos, el capital humano es el recurso más importante de la misma y por ello la institución ha de establecer las condiciones necesarias para promover el desarrollo integral en un clima laboral en docentes, estudiantes, docentes, directivos y padres de familia interactúen y practiquen los valores que permita la armonía en el desarrollo de sus funciones para cumplir los objetivos propuestos y llegar a la calidad educativa (Valenzuela, 2009)

#### **5.3.1- Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La dimensión pedagógica curricular se observa en las autoridades de las instituciones investigadas al realizar el análisis de los documentos como plan estratégico, programa curricular institucional, código de convivencia, y a los documentos que las autoridades manejan como libro de actas, libro de promociones, carpeta de comunicaciones, planificación didáctica entre otras, esto lo realizan con la participación de todos los docentes que aportan con sus conocimientos y el asesoramiento del Supervisor de la zona escolar.

Los valores básicos de acuerdo a la reforma curricular son calidez afectiva y amor, identidad, honestidad, libertad, solidaridad, respeto, criticidad y creatividad. En nuestro país se trata a la práctica de valores como eje transversal porque es aplicable interdisciplinariamente con todas las áreas de estudio, su práctica se debe aplicar en el convivir diario de todos los entes de la educación.

La práctica de valores se refuerza con las vivencias diarias en el aula, el colegio, la comunidad en una forma práctica por parte de los estudiantes, padres de familia y docentes. El tratamiento de la práctica de valores debe estar incluido dentro del plan curricular institucional que los realiza las autoridades del establecimiento con los docentes tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunidad educativa. Entre los criterios para la selección de valores tenemos:

- Transculturalidad, valores que no se pierden a pesar del tiempo.

- Contenido democrático: entendido que democracia es el derecho de dar y recibir justicia.
- Capacidad de humanización: respetar a los demás.
- Relación en el entorno inmediato y local: resaltar los valores necesarios.
- El respeto a las demandas sociales prioritarias como respeto, justicia, tolerancia, bondad.

### **5.3.2- Dimensión organizativa operacional y valores.**

En el colegio Luis Vega Garrido y Unidad Educativa Antonio Morales se observó que si existe organización dentro de sus miembros, el director/rector al inicio de cada año lectivo coordina con todo el personal docente y administrativo a través de la comisiones como la pedagógica, deportiva y social para el buen desenvolvimiento del plantel; además existen los jefes de área que coordinan cada una de las actividades para llegar a los objetivos educativos planteados.

El liderazgo gerencial tiene como proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes: el primero el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras y por último existe una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

### **5.3.3- Dimensión administrativa y financiera y valores**

La parte administrativa y financiera de las autoridades en las instituciones investigadas están en íntima relación con el presupuesto que asigna el Ministerio de Finanzas para la adquisición de bienes o servicios y con las disposiciones existentes por parte de la Dirección de Educación sobre la administración del plantel

Las autoridades deben planificar conjuntamente con docentes y padres de familia el plan de compras de acuerdo a las necesidades existentes en el plantel y la colectora se encarga de su aprobación, luego proceden a sacar las proformas respectivas y realizan el cuadro comparativo para elegir la mejor opción, de esta manera se hace la transferencia al proveedor respectivo y de adquiere lo planificado. Esta prohibido que las instituciones soliciten aportes económicos a los padres de familia y como son instituciones del sector rural no existe rubros de ingreso extras que se puedan utilizar en beneficio de la institución.

En la administración no solo se refiere a la dirección del establecimiento para lograr los objetivos y metas institucionales, en la actualidad su concepto es mas amplio el director/ rector tiene que enfocar sus acciones en diferentes aspectos uno de ellos es la administración de los recursos humanos para este “no existe leyes ni principios universales este es situacional es decir, depende de la situación organizacional como el ambiente, la tecnología empleada, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa preponderante y de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles” (Chiavenato, 2007:114).

En la dimensión administrativa y financiera, es delicada su función requiere de valores como responsabilidad, honestidad y solidaridad administrativa entre los directivos y colectores. Para manejar el presupuesto, instrumento de la gerencia que consiste en estimar racionalmente los ingresos asignados por el Ministerio de Educación según el Presupuesto General del Estado y recursos propios que pueden generar cada centro educativo por autogestión con los gastos (egresos que se realizan para la adquisición de bienes y servicios necesarios para el buen funcionamiento del centro educativo) que se percibe en un período determinado para mantener el equilibrio económico en la institución.

### 5.3.4- Dimensión comunitaria y valores

La comunidad comprende todos los miembros que la forman y su incidencia en el proceso educativo, el apoyo que de las autoridades locales como: Presidente de la Junta Parroquial, Comité pro mejoras, Párroco, Alcalde para mejorar la calidad educativa del sector. El sector donde se encuentra ubicada la institución como las parroquias Guarinag y Tomebamba del cantón Paute son las que apoyarán al progreso del plantel como es el caso del colegio Luis Vega Garrido y unidad educativa Antonio Morales, en donde los padres de familia colaboran con las mingas, de limpieza o para cualquier construcción que necesite la institución, además asisten a las reuniones y programas extracurriculares planificadas por las autoridades educativas o locales, participan en desfiles y jornadas deportivas; además colaboran con la donación de platos típicos para eventos de inauguración de algunas obras.

Existe mayor responsabilidad en los padres de familia de la institución educativa en fomentar valores y actitudes que permitan armonía en la educación de sus hijos como los siguientes:

- Involucrarse de manera proactiva en el desarrollo de la institución y de la comunidad.
- Propiciar en el hogar un clima familiar, con calidez afectiva y emocional.
- Educar a sus hijos y representados con el ejemplo, más que con las palabras.
- Cuidar que los hijos y representados cumplan con las tareas escolares.
- Preocuparse por la presentación personal de los hijos y representados.
- Otorgar a niños y niñas un trato respetuoso y digno, mediante la práctica constante de valores, conservando una buena salud emocional y física.
- Colaborar voluntariamente con actividades cívicas, sociales, culturales y deportivas que la institución realiza.

- Facilitar el desarrollo de capacidades y potencialidades par la formación integral de sus hijos.
- Satisfacer las necesidades básicas de sus hijos o representados: salud, vivienda, vestuario, afecto, protección, etc.
- Colaborar con decisión y voluntad en el desarrollo de actividades tendentes al cuidado y presentación de la escuela y su entorno.
- Respetar el medio ambiente.

#### **5.4- Análisis FODA.**

El análisis del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) se refiere a un modelo de evaluación en el que se trata de diferenciar los aspectos que favorecen o limitan el logro de la misión y visión de una institución educativa.

##### **5.4.1 Fortalezas y debilidades**

Los elementos internos se evalúan con base a una fortaleza que es un factor positivo que le permite destacar entre otras escuelas y la debilidad es un factor negativo que representa un obstáculo o problema que dificulta que la institución cumpla con una misión y con la gestión liderazgo y valores que las autoridades del establecimiento deben mantener diariamente

##### **5.4.1 Oportunidades y amenazas.**

Los elementos externos son las oportunidades, aquel factor positivo de los entornos social, económico, político y ecológico que favorecen el desarrollo de la escuela, la amenaza es aquel factor negativo del entorno que impide el desarrollo de la institución y la impartición de un servicio de calidad.

### 5.4.2. Matriz FODA.

Al aplicar el FODA en las instituciones investigadas Colegio “Luis Vega Garrido” de la Parroquia Guarainag y la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, los dos se remiten al Plan Estratégico Institucional para facilitar la información requerida ya que esta parte de la realidad institucional y fue realizada con toda la comunidad educativa: padres de familia, personal docente, estudiantes y líderes comunitarios.

#### MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>En la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los docentes apoyan las actividades planificadas por el director/rector.</li> <li>➤ Existen proyectos y convenios con obras instituciones para la ejecución de obras para el plantel.</li> </ul> <p><b>En el liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los directivos están estudiando un posgrado en administración educativa.</li> <li>➤ Personal docente y administrativo con títulos profesionales de tercer nivel y comprometidos a trabajar en un ambiente de armonía.</li> </ul>	<p><b>En la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo técnico de la supervisión de la zona a la gestión de los directivos del establecimiento.</li> <li>➤ Apoyo de los Gobiernos Locales en la gestión de infraestructura y equipamiento escolar.</li> </ul> <p><b>En el liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se mantiene buenas relaciones interpersonales entre los docentes y las autoridades de la Parroquia.</li> </ul> <p><b>En los valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoyo de fundaciones privadas para la capacitación en temas que afectan a los estudiantes en su proceso de enseñanza aprendizaje.</li> </ul>

<p><b>En los valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se evidencia valores en las acciones de los directivos.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>En la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Despreocupación de los padres de familia en la gestión del director/ rector.</li> </ul> <p><b>En el liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los padres de familia no consideran un líder al director/ rector del establecimiento.</li> </ul> <p><b>En los valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de comunicación entre los docentes y directivos de las instituciones educativas.</li> <li>➤ Rivalidades entre algunos padres de familia, que influyen en el desarrollo de la institución.</li> </ul>	<p><b>En la gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escasos líderes comunitarios.</li> </ul> <p><b>En el liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Malas relaciones interpersonales entre los miembros de la comunidad y su repercusión en la conducta de los estudiantes.</li> </ul> <p><b>En los valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Influencia negativa de los medios de comunicación.</li> <li>➤ Emigración de las familias de la comunidad y falta de valores.</li> </ul>

Un análisis de FODA es un modelo que provee información abundante y general sobre la institución educativa y las respuestas dadas por los informantes pueden fundamentar el planteamiento de nuevas preguntas y cuestionamientos que el evaluador realice para conocer con mayor profundidad el estado de la institución.

## 5.5 RESULTADOS.

### 5.5.1- Encuestas a directivos

**Tabla 6**

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

Forma de organización	F	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	50
b. Coordinadores de área	3	50
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los encuestados responden a la forma como están organizados los equipos de trabajo en su institución educativa el 50% considera que el Director /Rector es el que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y el 50% restante que son los coordinadores de área los que organizan en trabajo en la institución, nadie contesta que se trabaja en grupo o individualmente.

**Tabla 7**

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

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	33.33
b. Los resultados obtenidos en la institución	4	66.67
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

En los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización el 66,67% de directivos considera que se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución tanto de los años anteriores en la ejecución del plan estratégico y programa curricular y el 33.33% considera que se mide el tamaño de la institución por el número de miembros de la misma, como docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes, etc.

**Tabla 9**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.	6	100
b. No se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.	0	0
TOTAL	6	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

El 100% de los directivos investigados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos.

**Tabla 10**

**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Director	0	0
b. Rector	5	83.33
c. Consejo Directivo.	1	16.67
TOTAL	6	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por: el 83,33% de los directivos encuestados contesta el Director/Rector y el 16.67% considera que es el Consejo Directivo.

**Tabla 11**

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

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	4	66.67
b. No delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.	2	33.33
TOTAL	6	100

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos se tiene los siguientes resultados: que si delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores el 66,67% y no se delega el 33,33%.

**Tabla 12**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	6	100				
B	El desarrollo profesional de los docentes	4	66.67	2	33.33		
C	La capacitación continua de los docentes	5	83.33	1	16.67		
D	Trabajo en equipo	2	33.33	4	66.67		
E	Vivencia de valores institucionales y personales.	5	83.33			1	16.67
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	6	100				
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	50	3	50		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

La administración y liderazgo del centro educativo promueve: a) la excelencia académica en una 100%, esto se debe a que todas las instituciones están encaminadas a llegar a la calidad de la educación que es uno de los objetivos de la actual Reforma Educativa; b) el desarrollo profesional de los docentes el 66,67% siempre y el 33,33% a veces, se permite que cada docente se desenvuelva en su trabajo de acuerdo al título que tienen y al área en que trabajan; c) la capacitación continua de los docentes el 83.33% siempre y 16.67% a veces; los docentes están en constante capacitación como lo establece el plan decenal en una de sus políticas; d) trabajo en equipo el 33,33% siempre y 67.67% a veces se determina una deficiencia en este aspecto; e) vivencia de los valores institucionales y personales el 83.33% siempre, participación de los padres de familia en un 100% demostrando que la educación en las instituciones es integral con toda la participación de la comunidad educativa; g) delegación de la autoridad a los grupos de decisión el 50% siempre y el 50% a veces.

**Tabla13**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Son innatas	3	50	3	50		
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	3	50	3	50		
C	Se adquieren a partir de la experiencia.	5	83.33	1	16.67		
D	Se desarrollan con estudios en Gerencia	2	33.33	4	66.67		
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	5	83.33	1	16.67		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los resultados obtenidos en esta pregunta de las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son las siguientes: son innatas y se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo el 50% contesta siempre y el 50% a veces; se adquieren a partir de la experiencia en 83.33% contesta siempre; se desarrollan con estudios de gerencia el 66,67% contesta a veces; sobre capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión el 83.33% de docentes considera que siempre.

**Tabla 14**

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

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100				
B	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.67	2	33.33	3	50
C	La mejora de los mecanismos de control.	5	83.33	1	16.67		
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100				

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, como directivo promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y la existencia de ambientes cordiales de trabajo en un 100% siempre; e) la mejora de mecanismos de control en un 83,33% siempre. La educación se encamina siempre a un trabajo interdisciplinario entre docentes, estudiantes y padres de familia.

Tabla15

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.	5	83.33			1	16.67
B	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	4	66.67	1	16.67	1	16.67
C	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	83.33	1	16.67		
E	Otros (¿cuáles?)						

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los organismos que se encuentran en las instituciones investigadas son las siguientes: a) de dirección, Consejo Escolar, Consejo académico en un 83.33%; b) de gestión secretario, subdirector, comisión económica el 66.67%; de coordinación jefe de estudios en un 100% y técnica departamentos, equipo docente en un 83.33%.

Tabla 16

**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES.**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.	5	83.33	1	16.67		
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	5	83.33	1	16.67		
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	4	66.67	2	33.33		
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de a) llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos en un 83.33% de encuestados contesta siempre a través de las pruebas y tareas diarias mediante el uso de fichas de registro; b) establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo en un 83.33%; c) tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos en un 66.67% y d) coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se proponga a los alumnos. Existen varias actividades que llevan a cabo las juntas de profesores además de las ya expuestas, que cada uno cumple con funciones específicas dentro de su institución y con las que establece la Ley de Educación.

Tabla 17

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	83.33	1	16.67
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.67	2	33.33
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	83.33	1	16.67
d	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83.33	1	16.67
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	66.67	2	33.33
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	83.33	1	16.67
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100		
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	66.67	2	33.33
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

Los encuestados respondieron en cuanto a los departamentos didácticos de la institución son encargados de: a) organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia el 83.33%; b) formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución el 66.67%; c) elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente el 83.33%; d) Mantener actualizada la metodología el 100%; e) promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros el 83.33%; f) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje el 66.67%; g) elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos el 83.33%;h) formulan propuestas al equipo directivo y mantienen actualizada la metodología, el 100% y elaboran la programación didáctica de las asignaturas l 66.67%.

**Tabla 18**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	6	100		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

El 100% de directivos encuestados contestan 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 del entorno geográfico.

Tabla 19

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	Material de Planificación.	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos.	3	50	3	50
B	Plan estratégico.	6	100		
c	Plan operativo anual.	5	83.33	1	16.67
D	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes.	3	50	3	50

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.

ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

En la institución educativa dentro del material de planificación educativa se ha realizado: reingeniería de procesos en un 50% de los encuetados contesta que si; b) el Plan estratégico en un 100%; c) el Plan operativo anual (POA) en un 83.33% contesta que si y el 16,67% que no; d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes en 50% si y el 50% no.

**5.5.2. De la encuesta a Docentes**

Tabla 20

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
	f	%	F	%	f	%
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	11	55	9	45		
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.	18	90	2	20		
3. La gerencia educativas, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	90	2	20		

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

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

En la encuesta aplicada un 90% de docentes considera que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; la gerencia educativas, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante y actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

La declaración: admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas el 60% contesta a veces y los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica 55% a veces. Los siguientes aspectos: Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros; desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo, alcanzaron un porcentaje de 50% nunca y a veces en un 30%.

En la pregunta los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores el 60% de los encuestados contestan que siempre y el 40% a veces.

### 5.5.3. De la encuesta a estudiantes

**Tabla 21**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

DECLARACIONES	CD		A		D		CD	
	F	%	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	7	35	13	65				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	1	5	19	95				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	5	25	11	55	4	20		
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	2	10	14	70	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.	4	20	12	60	4	20		
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	10	50	9	45			1	5
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	6	30	12	60	2	10		
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	7	35	10	50	3	15		
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.			6	30	5	25	9	45
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55	9	45				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	4	20	12	60	4	20		
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	7	35				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45	11	55				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	10	50	7	35	3	15		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.

ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

La encuesta aplicada a los estudiantes se obtiene los siguientes resultados: el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes el 65%, las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes el 95%, los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes que el 45% está en desacuerdo.

Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases el 70% de estudiantes está de acuerdo y en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo el 60% de estudiantes están de acuerdo, la pregunta se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, el 65% de estudiantes está completamente de acuerdo.

#### 5.5.4. De los padres de familia

Tabla 22

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Orden	DECLARACIONES.	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	F	%	f	%
a.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia	12	80	3	20		
b.	Las autoridades educativas intervienen en los problemas de la comunidad.	2	13.33	6	40	7	44,67
c.	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	14	93.33	1	6.67		
d.	El rector/ director es un líder dentro de la comunidad.	4	26.66	11	73.34		
e.	El rector/director tiene buenas relaciones interpersonales con las demás autoridades de la parroquia.	13	86.76	2	13.33		
f.	Existe delegación de funciones por parte del Rector/director a los padres de familia.	12	80	1	6.67	2	13.33
g.	Participa usted en las actividades programadas por la institución.	13	86,76	2	13.33		
h.	La administración del centro educativo vivencia los valores institucionales.	10	66.67	5	33.33		

FUENTE ENCUESTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

La encuesta aplicada a los padres de familia tenemos: el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia 80% siempre, los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas el 93.33% siempre.

El rector/director tiene buenas relaciones interpersonales con las demás autoridades de la parroquia el 86.76% contesta que siempre. Existe delegación de funciones por parte del Rector/director a los padres de familia. 80% y participa usted en las actividades programadas por la institución 86.76%; la administración del centro educativo vivencia los valores institucionales el 66.67% de padres de familia creen que si lo hacen.

El rector/ director es un líder dentro de la comunidad. 73.34% de padres de familia contestan que a veces. La pregunta las autoridades educativas intervienen en los problemas de la comunidad tiene el 44.67%.

### 5.5.5. De la Entrevista a Directivos

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

No.	Pregunta.	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?.	La comunicación es la máxima intensidad de relación entre las instancias de aprendizaje, institución, estudiantes, docentes y contexto, va ligada al tipo de concepción de la educación y del aprendizaje. La información es todo lo que recibimos del entorno.	3	La comunicación es la interlocución entre las personas. La información es lo que leemos y escuchamos.	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?.	Si existe contempla todos los lineamientos para dirigir el plantel por parte del rector. Ley de Educación	4		0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado.	Con respeto y la ley para aclarar los problemas que existen y escuchando a todos los involucrados.	3	En forma neutral y con calma	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Democrático Participativo. Con valores sólidos.	4		0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado.		0	Líder democrático Responsable Poco preparado	4
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Respeto. Responsabilidad Solidaridad Lealtad. Respeto al medio ambiente.	4		0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto Amistad Solidaridad. Responsabilidad	3	puntualidad	1
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?.	No existe	2	El chisme La envidia	2

FUENTE ENTREVISTA DIRECTA.  
ELABORACIÓN: Fanny Borja Naranjo.

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
Los docentes no admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	Poca de comunicación por parte de las autoridades.	Descoordinación en las actividades planificadas.
	Rivalidad entre rector y vicerrector	Disputa por el puesto de rector.
No se ha realizado una reingeniería de procesos, ni proyectos de capacitación para docentes y directivos.	Desconocimiento del tema.	Continúan con una educación tradicional.
	Falta de una planificación de las necesidades de capacitación.	Inconformidad en los docentes por la gestión de las autoridades educativas
Los estudiantes consideran que el director habla mas que escucha los problemas de los estudiantes.	Los directivos más se dedican a la parte administrativa y no a la educación integral del estudiante.	Falta de respeto
	Poca confianza brindada por parte de las autoridades.	Deserción estudiantil
Los padres de familia no consideran un líder al rector/director del establecimiento.	Idiosincrasia del pueblo.	Poco apoyo a la gestión de los directivos.
	Escasa información sobre el liderazgo educativo.	Desconocimiento de la función de gestión, liderazgo y valores de los directivos.

## 5.6 - Discusión.

La forma de organización de los centros educativos En las instituciones investigadas del Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, ambas del sector rural ubicadas a 30 minutos de distancia, en la encuesta aplicada a los dos directivos de estas instituciones rector y director y los cuatro jefes de área en la pregunta de cómo están organizados los equipos de trabajo, la mitad de los encuestados considera que el Director /Rector es el que organiza las tareas en una reunión general cada trimestre y la otra mitad que son los coordinadores de área los que organizan en trabajo en la institución, parece que este resultado se obtiene porque los encuestados defienden su posición de acuerdo a la función que están desempeñando en su trabajo, sea directivo o jefe de área.

La organización como es vertical se espera que sea el nivel directivo o asesor que realice ciertas actividades, aquí todavía no se trabaja en equipos de trabajo, que son un grupo de personas que tienen que cumplir con funciones específicas para la gestión de proyectos, 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. (Huber,2008).

La totalidad de los directivos investigados consideran que las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Al inicio del año lectivo se organizan y planifican el Plan curricular institucional y demás documentos que regirán para el buen desarrollo de sus integrantes como el reglamento interno y código de convivencia para fortalecer las relaciones interpersonales a través de lineamientos y acciones comunes, propiciar un cabal conocimiento de la realidad de la Comunidad Educativa y vivenciar la práctica de principios y valores sociales, culturales y humanos.

El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Director/Rector, en esto aspecto al ser su estructura vertical los docentes esperan que el Director cumpla sus funciones de acuerdo a la Ley que establece:

- Solucionar problemas internos y externos relacionados con maestros, estudiantes y padres de familia de la Institución.

- Coordinar acciones con el Comité Central de Padres de Familia y la comunidad en busca de mejoramiento del plantel.
- Ejercer una administración proactiva que beneficie a la comunidad educativa.

Los rectores buscan efectivamente formas de reforzar su capacidad y habilidad administrativas para lograr un desempeño efectivo, estos esfuerzos de auto superación se dirigen al mejoramiento de las decisiones y las capacidades de tomarlas, por algunas razones: la calidad y aceptabilidad de las decisiones de un rector pueden ejercer una influencia considerable sobre su carrera profesional y sobre su satisfacción personal.

En la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos se tiene los siguientes resultados: en un gran porcentaje para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores. Los comités, los paneles de revisión, los equipos de estudio, los grupos de trabajo y otros métodos son un hecho familiar de la vida organizacional. Estos son un componente importante del proceso general de toma de decisiones en la institución, debido a que el rector que sabe cuando y cómo debe utilizar tales grupos alcanzará un éxito mayor que el que no está en esas condiciones. En las observaciones diarias los rectores a menudo utilizan grupos como ayuda a sus tareas de toma de decisiones. (Huber, 2008).

La mitad de los directivos encuestados consideran que las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución son innatas y se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo; el rector debe ser un líder transformador que promueva metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser el colegio, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica, apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional, promueve el desarrollo profesional de los profesores, mejora los procesos de resolución de problemas.

Otro porcentaje significativo consideran que las habilidades del liderazgo se adquieren a partir de la experiencia en un cargo directivo a través de la toma de

decisiones y el trabajo diario; con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión se requiere para dirigir una institución y se desarrollan con estudios de gerencia los encuestados consideran que a veces, esto demuestra que los docentes no se actualizan ni están ligados con los procesos de Gerencia educativa con sus paradigmas y teorías.

Los organismos son un conjunto de leyes, usos y costumbres por los que se rige un cuerpo o institución social o conjunto de oficinas, dependencias o empleos que forman un cuerpo o institución, los que se encuentran en las instituciones investigadas son las siguientes: a) de dirección, Consejo Escolar, Consejo académico; b) de gestión secretario, subdirector, comisión económica; c) de coordinación jefe de estudios y técnica departamentos, equipo docente, como se observa existe diferentes organismos que existen en los planteles y ayudan a la organización de la misma con funciones a cumplir por el bien y progreso institucional

La gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. La gestión curricular, la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización, en ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo. La gestión pedagógica en las instituciones investigadas del Colegio "Luis Vega Garrido" de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa "Antonio Morales" de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, fomenta en su totalidad la producción de diagnósticos y de soluciones propias, adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

En la institución educativa dentro del material de planificación educativa se ha realizado en un término medio la reingeniería de procesos, esto se debe a que es un nuevo tema que se está tratando en la actualidad, la aplicación de la reingeniería de procesos modifica el modo en que se lleva a cabo el trabajo en una organización, lo que suele tener correlatos en su infraestructura y sistemas, establece una forma de

pensar en los procesos que se llevan a cabo en la propia identidad, mediante equipos multifuncionales constituyéndolos en elementos básicos para la organización del trabajo, a diferencia de lo que se observa en las entidades tradicionales. (Quintina, 2007)

El material de planificación educativa como el Plan Estratégico aplican en su totalidad porque es el análisis y evaluación de toda la institución desde su propia realidad y porque es un documento curricular que establece la Ley de Educación que debe existir en toda institución educativa aquí se define los objetivos, metas y estrategias que harán posible su ejecución a largo plazo, donde se evidencia el trabajo de los rectores en cada aspecto de su liderazgo y valores para cumplir con los objetivos planteados; se aplica también el Plan operativo anual (POA), pero este varía de acuerdo a la necesidad que se presente dentro de cada institución en un año lectivo, es planificado por todo el personal administrativo y docente de la institución.

Los proyecto de capacitación dirigido a los directivos a veces lo planifican, los directivos de los planteles investigados informan que no se realiza esto en su totalidad porque ahora con el nuevo sistema que ha propuesto el Ministerio de Educación cada interesado debe inscribirse en el internet para su capacitación en la temática que tiene menos destreza de manejo.

#### De la encuesta a Docentes

Al analizar la encuesta aplicada a los 20 docentes en las instituciones investigadas del Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, los docentes consideran que el liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización; la gerencia educativas, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante; en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante y actividades

de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

En la encuesta también hubieron preguntas que trata de contradecir las acciones del rector pero los docentes contestaron que nunca o a veces en los siguientes aspectos: Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza; sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros; desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo; se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.

Los docentes al ser personas profesionales en cierto grado en su preparación conocen sobre sus funciones dentro de la institución que trabajan y es difícil que ellos sean entes aislados, porque necesita planificar con los jefes de área y regirse a las normas y reglamentos vigentes y otras actividades extracurriculares que organice el plantel. Al analizar las otras preguntas existe poca aceptación sobre la gestión y liderazgo que demuestran las autoridades dentro de sus establecimientos, la declaración es admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas y los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica la contestación en su mayoría es de a veces.

La educación se presenta como un largo viaje de toda la vida hacia la conquista de una persona integral, es decir que vive en equilibrio consigo mismo. Por lo que los conocimientos que posee un docente no son de un día para otro, sino por el contrario son conocimientos que se los van adquiriendo a lo largo del tiempo con eficiente preparación y constancia en lo que se hace.

El Rector/director es la persona que tiene en sus manos un potencial humano que guiados de la manera correcta logrará los objetivos planteados, no solo se requiere buena voluntad si no una preparación constante en áreas de legislación, administración, relaciones humanas, toma de decisiones, tecnología, etc., esto permite que su experiencia combinada con su preparación sea admirada y aceptada en su gestión curricular dentro de su colegio o escuela.

Los valores son motivos y criterios para juzgar la existencia humana, los valores aún cuando se eligen es un acto de opción libre, sin embargo cultivables de múltiples formas en la educación como por ejemplo el ambiente colegial, el clima espiritual de la familia, el modelo de personal docente en la institución educativa son medios propicios para cultivar los valores eso demuestra los resultados de la encuesta en la pregunta los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

De la encuesta a Estudiantes.

Los centros educativos están en un proceso de cambio, éstos alcanzan objetivos educativos que tienen que configurarse de acuerdo a los requerimientos de las ciencias de la educación, actualmente la dirección y gestión son flexibles en la sociedad del conocimiento; la encuesta aplicada a 20 estudiantes del primero de bachillerato de las instituciones investigadas Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, la mayoría de estudiantes piensa que el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes, una realidad que se visualiza en las instituciones muchas veces es que los rectores directores solo se enfocan al campo administrativo y dejan del lado las inquietudes de los estudiantes o son los inspectores o dirigentes quienes les brindan apoyo en ese aspecto.

Los estudiantes están de acuerdo que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases y en ellas se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, con esta aseveración lo que hace pensar que los maestros vuelven sus clases rutinarias y aburridas volviendo a la educación tradicional con alumnos receptivos y no participativos, es necesario que el docente sea creativo.

Los docentes tienen que estar actualizados con los avances científicos y tecnológicos ya que estos han alterado o influenciado en la sociedad y por tanto en los procesos educativos que en ella se aplican, las nuevas tecnologías afectan

básicamente a la comunicación y a la transmisión e intercambio de información, por esta razón los docentes deben centrar su atención en estos dos aspectos y modificar sus clases con la ayuda de la tecnología. (Martinez, 2008)

El ser humano por naturaleza es investigador, aprender es descubrir si queremos lograr educandos con capacidad de asombro e investigación, debemos sumergir la práctica educativa en un ambiente que fomente la curiosidad, la pregunta, la observación, la duda, la búsqueda y la experimentación que son modos naturales de aprender esto es cuando se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente, la técnica del trabajo grupal permite el desarrollo de destrezas y valores en los estudiantes, dentro de las estrategias de trabajo en el aula son una de las más aplicadas; además permite un aprendizaje significativo y respeta las diferencias individuales y creatividad de cada estudiante.

De la encuesta de padres de familia

Los 15 padres de familia encuestados son personas humildes que han llegado la mayoría de ellos a terminar solo la primaria, se dedican a la agricultura y ganadería, los tres líderes son un poco mas preparadas han llegado a su bachillerato y ocupan algún cargo dentro de su parroquia de las instituciones investigadas del Colegio "Luis Vega Garrido" de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa "Antonio Morales" de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, los resultados obtenidos son los siguientes: el Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia siempre, en las reuniones de padres de familia se coordina las actividades que se han a desarrollar para un evento y es de vital importancia escuchar a ellos con las experiencias anteriores obtenidas de las mismas, de esta manera se llegará el éxito de lo que se organice y se logrará que los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

El rector/director siempre tiene buenas relaciones interpersonales con las demás autoridades de la parroquia, las relaciones humanas se ocupan de la habilidad de llevarse bien con las personas y crear relaciones significativas, esta habilidad es

importante ya que afectan a todos los medios en los que las personas se desenvuelven escolares, sociales o de trabajo.

Si existe delegación de funciones por parte del Rector/director a los padres de familia y participan en las actividades programadas por la institución. Las grandes construcciones y obras vistas en el mundo es el esfuerzo cooperativo de personas que se han apartado de sus mezquindades para lograr un objetivo común es por eso que se observa que los padres de familia participan en un alto porcentaje y la administración del centro educativo vivencia los valores institucionales.

Los padres de familia no consideran al rector/ director como un líder dentro de la comunidad, en el sector rural existe la creencia que los directores o rectores son las máximas autoridades dentro de su establecimiento y que el cura, jefe político o presidente de la Junta parroquial son los líderes en la toma de decisiones sin tomar en cuenta que al trabajar en equipo se logra mejores resultados y que el rector es también un líder dentro de su comunidad.

La pregunta las autoridades educativas intervienen en los problemas de la comunidad la mayoría contesta que nunca esto es una consecuencia al no considerar como un líder a la autoridad educativa, ya que desde su labor de aula puede influir en los estudiantes para que los problemas sean solucionados.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

Al terminar el presente trabajo de investigación determino las siguientes conclusiones:

1. Las autoridades y jefes de área de las instituciones investigadas del Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, se cumplieron con los objetivos propuestos, la gestión se observa de manera directa con el aspecto físico de cada establecimiento, en el análisis de los documentos curriculares existentes y su liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de escolarización.
2. Para medir el tamaño de la organización consideran que se toma en cuenta los resultados obtenidos en la institución tanto de los años anteriores en la ejecución del plan estratégico y programa curricular y para mejorar el progreso de la institución los directivos promueven el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar y para la resolución de conflictos promueven soluciones pertinentes y oportunas.
3. El rector/ director consideran más importante la experiencia, que los estudios de gerencia en la toma de decisiones, esto demuestra que los directivos no están ligados con las nuevas temáticas de gerencia educativa con sus paradigmas y teorías. En la institución se ha realizado muy poco una reingeniería de procesos y proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.
4. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral de los estudiantes y si se evidencia los valores institucionales eso lo demuestra los resultados obtenidos de las encuestas

tanto de los estudiantes, docentes, directivos y padres de familia; pero el trabajo en equipo para tomar decisiones en el cambio de metodología de enseñanza aprendizaje tiene deficiencias.

5. Los padres de familia no consideran que el Rector/Director sea un líder dentro de su comunidad y los docentes admiran en baja escala la gestión y liderazgo, existe resistencia cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza y los estudiantes piensan que las autoridades hablan más que escuchar sus problemas y los profesores son los que deciden los que se hace en clases no permitiéndoles un aprendizaje constructivista.

#### Recomendaciones:

1. Continuar y mejorar la gestión, liderazgo en el centro educativo para de esta manera crear un ambiente de trabajo interdisciplinario entre todos los actores educativos.
2. Realizar periódicamente evaluaciones de la gestión que se realiza dentro de la institución a través de la revisión de los documentos curriculares y proyectos educativos y aplicar los correctivos necesarios.
3. Los docentes deben estar en continua preparación y actualización sobre el tema gestión, liderazgo y valores en el proceso de enseñanza y aprendizaje para formar equipos de trabajo en la toma de decisiones que permitirá al plantel progresar.
4. Continuar con la práctica y fortalecimiento de valores con las acciones diarias y el ejemplo de los docentes, estudiantes y autoridades en todas las actividades extracurriculares que se de en el plantel.
5. Elaborar una guía sobre gestión y liderazgo que se aplique a las diferentes áreas de estudio, mediante el trabajo en grupo de los docentes, directivos, estudiantes y padres de familia.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **1. Título de la propuesta.**

Seminario – Taller sobre: El liderazgo y valores como medio que armoniza las relaciones interpersonales de los docentes con los directivos en las instituciones educativas Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay,

### **2. Justificación:**

Los resultados de la investigación desarrollada permiten establecer algunos aspectos fundamentales, que considero argumentos válidos para el diseño de una propuesta de mejoramiento. Por un lado, los centros educativos promueven la capacitación continua, los directivos nos dan a conocer que no existe en la institución un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes, por otra parte los docentes a veces admiran el liderazgo y gestión de las autoridades y por ultimo consideran fundamental la práctica de valores como requisito indispensable para el desarrollo de una vida armónica.

En este contexto, considero necesario y oportuno la realización de un trabajo concreto que se relaciona con una parte sustancial en la gestión de un centro educativo el liderazgo y valores.

La sociedad actual se encuentra viviendo una serie de situaciones conflictivas provenientes, sobre todo, de culturas ajenas a la nuestra, que influyen en la convivencia de los seres humanos; la corrupción capea en todas las esferas sociales, el robo, el asesinato aleve, la mentira, la traición y el desamor afectan a los seres humanos y parece que se han constituido parte de la vida misma, la falta de líderes comprometidos al trabajo con personalidad ética y creativa que motive a trabajar en equipo a los miembros de su organización.

Las instituciones educativas, en las que interactúan seres humanos, también han sido afectadas por los problemas indicados, razón por la cual resulta muy necesario realizar un trabajo de reflexión encaminado a reconocer y apoyar el trabajo de los líderes educativos y al fortalecimiento de los valores humanos como factor imprescindible y muy necesario para fortalecer las relaciones interpersonales entre ellos, para que con mentalidad de abundancia y generosidad sepan solucionar de manera inteligente los problemas cotidianos, sin que afecten a su sensibilidad y compañerismo.

Se trata de realizar un seminario taller de reflexión sobre la importancia del liderazgo y los valores humanos en la convivencia diaria, en la que se tratará sobre: la gestión en las instituciones educativas, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y los valores el amor, la lealtad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la honradez, la autoestima y la solidaridad humana.

Con esta propuesta se pretende llegar a la elaboración de un convenio de responsabilidades y valores compartidos y consensuados, que servirá de referente para el cogobierno interno de las instituciones educativas y como medio que permitirá manejar de manera inteligente las situaciones conflictivas entre docentes.

La reflexión sobre el liderazgo y los valores humanos resulta necesaria para lograr madurez y equilibrio emocional, para actuar de manera correcta en todas las circunstancias que en la vida se presentan para solucionar problemas sin afectar a las personas con quienes se vive y se trabaja. La ejecución de esta propuesta es factible porque los maestros están en la capacidad de someterse a un auto preparación, para dominar las diferentes temas que sean aplicables en su gestión dentro del aula o fuera de ella con la participación de las autoridades del plantel.

### **3. Objetivos de la propuesta:**

#### **Objetivo General**

Desarrollar un seminario de reflexión sobre el liderazgo y la práctica de valores, considerados como requisito indispensable para la convivencia armónica, con la finalidad de mejorar las relaciones interpersonales y profesionales entre docentes de los establecimientos educativos.

#### **Objetivos específicos.**

- Identificar las fortalezas y debilidades de los maestros con relación al liderazgo y a la práctica de valores en la institución y en el proceso de inter aprendizaje con los alumnos.
- Fortalecer el trabajo en equipo en la toma de decisiones y delegación de funciones para la eficiente gestión del establecimiento.
- Establecer los valores básicos a ser puestos en práctica en la vida diaria para el desarrollo armónico de las actividades personales y profesionales dentro de la institución.
- Elaborar un convenio de responsabilidades, gestión y valores compartidos a ser aplicados en las instituciones educativas con las correspondientes normas de comportamiento personal y social.

### **4. Localización y cobertura espacial.**

Las instituciones educativas Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay, ambas son del sector rural están a una distancia de unos 20 minutos cuentan con una infraestructura adecuada, la primera cuenta con 78 estudiantes desde 8vo de básica hasta el tercero de bachillerato con 14 docentes y la segunda cuenta con 166 estudiantes desde el primero de básica al noveno con 9 docentes.

## 5. Población Objetivo

Los actores involucrados de esta propuesta son los docentes y directivos como seres humanos en permanente cambio y de incentivar constantemente a formar parte de una transformación, más aún cuando su entorno depende de sus capacidades y competencias en beneficio de la sociedad.

Ellos a su vez en forma indirecta guiarán a estudiantes y padres de familia a fortalecer el liderazgo y valores existentes en las acciones educativas.

### **Actividades.**

- Socializar con los directivos y docentes de las instituciones educativas los resultados de la investigación realizada y la propuesta de mejoramiento.
- Solicitar autorización a las autoridades de los establecimientos educativos para el desarrollo de la propuesta de mejoramiento.
- Preparar el espacio físico y los recursos técnicos, materiales y logísticos para el desarrollo del seminario taller.
- Coordinar con los facilitadores el seminario taller con la temática propuesta.
- Desarrollar los talleres.

### **SEMINARIO TALLER DE REFLEXIÓN.**

**TEMA:** “El liderazgo y valores como medio que armoniza las relaciones interpersonales de los docentes con los directivos en las instituciones educativas Colegio “Luis Vega Garrido” de la parroquia Guarainag y de la Unidad Educativa “Antonio Morales” de la parroquia Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay,

**ORGANIZADORA:** Fanny Borja.

**FACILITADOR:** Master Jorge Naula.

**PARTICIPANTES:** Directivos, Maestros y maestras, presidentes del gobierno escolar y comité central de padres de familia de las instituciones de la parroquia Guarainag y Tomebamba del cantón Paute de la provincia del Azuay.

**DURACIÓN:** 30 horas.

**FECHA:** del 1 al 18 de febrero del 2011.

## **TALLER No.1**

### **Introducción al Seminario Taller de reflexión sobre el Liderazgo y gestión.**

#### Concepto de liderazgo.

El liderazgo está basado fundamentalmente en autoridad personal; un líder puede ser definido como una persona capaz de unir a otro para el logro de un objetivo determinado o el arte de dirigir, coordinar y motivar individuos y grupos para que alcancen determinados fines, consiste en que el gerente líder posea buena capacidad expresiva, intelectual y social (Quintina, 2007).

Dentro del liderazgo se establece las funciones de gestión:

- Preocuparse por el personal para lo cual debe proveer los recursos necesarios para desarrollar a gusto el trabajo.
- Apoyo instructivo.
- Guiar y evaluar las actividades de la escuela o colegio.
- Construir relaciones con la comunidad, de organizar actividades que faciliten la participación de familias y comunidad, es preciso tender a que la escuela se configure y opere como parte de una comunidad más integral.

#### Clases de liderazgo.

Líder transformador con las siguientes características:

- *Carisma:*

- *Inspiración:*
- *Estimulación intelectual:*
- *Consideración individualizada:*

Líder democrático.

Líder transaccional que busca recompensar al personal de acuerdo con niveles de consecución en objetivos definidos.

### *La gestión en un centro educativo*

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

La gestión y las personas toda institución tiene un equipo de gestión que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización. ( Huber, 2008)

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización, sin ellos no se podría hablar de una institución eficiente.

### *Lugares donde existen los líderes.*

Iglesias

Comunidades

Colegios

Gremios

Asociaciones.

Gobiernos escolares.

Instituciones públicas, etc

*Funciones del rector/director dentro de un establecimiento educativo.*

Todo centro educativo requiere una dirección escolar. Hay que partir de la base que una organización y dirección son conceptos interrelacionados, en cuanto la existencia de una organización implica la existencia de un cargo directivo al frente de la misma.

El director como profesor y administrador ocupa una posición central en relación a los intereses del profesorado en las cuestiones pedagógicas y a los intereses ajenos en los asuntos del sistema global. La primera posición requiere flexibilidad y un grado de autonomía que le permitan responder a sucesos inesperados. La segunda tiende a animarle a adoptar procedimientos racionales, centralmente controlados.

## **TALLER No.2**

### **La toma de decisiones y la reingeniería de procesos.**

La toma de decisiones en los directivos es importante ya que los resultados que se deducen de ellas afectan de forma directa tanto a su profesión como a sus remuneraciones y satisfacciones.

Los dirigentes de los centros educativos buscan mejorar su capacidad para la toma de decisiones, es que en la calidad y aceptabilidad de éstas afectan a la organización en cuyo nombre actúan; además el deseo de disminuir la cantidad de tiempo y esfuerzo que los gerentes emplean en tomar y en orientar decisiones es un fuerte motivador para buscar el mejoramiento de éstas.

La investigación en la toma de decisiones es una fuente importante de conocimientos. Los científicos de la de la decisión han tendido a especializarse en diferentes secciones del campo general, una de las más importantes es la que se denomina dicotomía descriptiva-prescriptivo. Los que están en el campo descriptivo

se concentran a investigar cómo se toman las decisiones y los que trabajan en el campo prescriptivo se concentran en el mejoramiento de las decisiones, intentan determinar un comportamiento de toma de decisiones.

Utilizar las ideas y los conocimientos de la investigación orientada en forma descriptiva para predecir los procesos y resultados de las decisiones, permitirá al rector/director tanto planificar de manera más efectiva partiendo de las decisiones de otros, como intervenir en forma eficiente cuando estas decisiones sean equivocadas, es decir los resultados de éstas pueden utilizarse como base para mejorar la capacidad gerencial de toma de decisiones.

Los comités, los paneles de revisión, los equipos de estudio, los grupos de trabajo y otros métodos son un hecho familiar de la vida organizacional. Estos son un componente importante del proceso general de toma de decisiones en la institución. Debido a que el rector o director que sabe cuando y cómo debe utilizar tales grupos alcanzará un éxito mayor que el que no está en esas condiciones. En las observaciones diarias los directivos a menudo utilizan grupos como ayuda a sus tareas de toma de decisiones.

Lista de tareas que se asignan a los grupos que ayudan a la toma de decisiones: Los grupos con frecuencia se encargan de identificar y definir un problema y diagnosticar cuales son sus causas; identificación de los componentes de la situación de decisión: identificación de alternativas, criterios y condiciones futuras; estimación de los componentes de la situación de decisión; diseño de alternativas para crear una nueva y por último elección de una alternativa. Escoger las restricciones o las estimaciones de probabilidad que se utilizarán en la elección son tareas de grupo, muchos grupos en nuestras organizaciones y comunidades tienen bastante autonomía.

La reingeniería de procesos es una metodología para la optimización institucional. Las organizaciones actuales se están viendo en la necesidad de modificar ampliamente los procesos a través de los cuales realizan sus actividades, a reinventar las formas de hacer las cosas. (Quintina, 2007) .

La expresión reingeniería de la organización se utiliza para designar la necesidad de rediseñar los procesos o sistemas que lo integran con el objetivo de mejorar su calidad y eficacia. Se trata de modernizar a la organización haciendo que responda mejor a las necesidades en este caso de los estudiantes y a las posibilidades de los recursos humanos de la misma, incrementando paralelamente su rentabilidad.

En este contexto se entiende por proceso una cadena de actividades interdependientes, organizadas en torno al encargo de un planteamiento estratégico de la organización y, por tanto estructuradas alrededor de una o varias realizaciones globales.

Características de la reingeniería de procesos:

- Constituye una nueva forma de pensar en los procesos que se llevan a cabo en la propia identidad, constituyéndolos en elementos básicos para la organización de trabajo, a diferencia de lo que se observa en las entidades de organización tradicional, que centran su organización del trabajo en las funciones a desempeñar y en la jerarquía derivada de las mismas.
- Presta atención específica tanto a los clientes externos, centrandolo organización en torno a ellos, como a clientes internos (miembros de la organización), fomentando la transversalidad profesional.
- Lleva a cabo una reorganización estructural mediante la creación de equipos multifuncionales.

- Implanta diferentes sistemas de información con el concurso de la tecnología de vanguardia, que optimizan la distribución de la misma y potencian la toma de decisiones.
- Se dirige a la obtención de un determinado tipo de calidad caracterizada, a su vez por tres notas: a) integración lo que importa es el servicio global al cliente considerado como un todo, b) especificidad ha de ser una calidad adaptada al caso concreto, a la singularidad de cada receptor del producto o servicio y c) dinamicidad, la calidad debe estar en continua evolución, en función de las necesidades cambiantes de los clientes.

### **TALLER No.3**

#### **La práctica de valores como eje transversal en el plantel.**

Esclarecimiento de algunos de los valores, mediante la lectura de tarjetas con frases celebres:

**Alegría:** “Un compañero alegre te sirve casi de vínculo durante el viaje”

**Amor:** “El amor es el arquitecto del universo”

**Belleza:** “El que no lleva la belleza dentro del alma no la encontrará en ninguna parte”. “El mejor cosmético de la belleza es la felicidad”.

**Confianza:** “El ave canta aunque la rama cruja, porque conoce lo que son sus alas”.

**Educación:** “Educad a los adolescentes y no será necesario castigar a los hombres”

**Esperanza:** “Todos tenemos la necesidad vital de desear, proyectar y conquistar el futuro”

**Felicidad:** “La única manera de multiplicar la felicidad es compartirla”

**Grandeza:** “La grandeza y el amor son como los perfumes; los que las llevan apenas los sienten”

**Sueño:** “Si deseas que tus sueños se hagan realidad ¡Despierta!”

**Salud:** “La libertad y al salud se asemejan: su verdadero valor se conoce cuando nos faltan”

**Tiempo:** “Me interesa el futuro porque en él voy a pasar el resto de mi vida”

**Vida:** “En dos palabras puedo resumir cuanto he aprendido acerca de la vida. Sigue adelante”

### **Introducción en la práctica de valores, la educación en el siglo XXI.**

- Transformación de la sociedad.
- Practicar valores frente a la vida.
- La educación es prioridad del estado.
- La práctica de valores es el conjunto de procesos de aprendizaje.

Analizar la siguiente Reflexión: El hombre del futuro, son los valores del presente. El sistema educativo debe tener como meta formar personas capaces de tomar su propio destino.

### **Establecer la realidad sobre los valores.**

- La aculturación contribuye a la pérdida de valores.
- Los valores no se han perdido en la totalidad.
- Hay influencia en los medios de comunicación.
- La pérdida de valores están en las instituciones públicas.

### Consenso necesario:

- Priorizar los valores por consenso.
- Trabajar en valores existentes.
- Trabajar con valores en toda sociedad.

### **Criterios para la selección de valores.**

- Transculturalidad: Valores que no se pierden a pesar del tiempo.
- Contenido democrático: entendido que democracia es el derecho de dar y recibir la justicia.
- Capacidad de humanización: Respetar a los demás.
- Relación en el entorno inmediato y local: Resaltar los valores necesarios.
- El respeto a las demandas sociales prioritarias: Respeto, justicia, tolerancia, bondad.

### **Porque la transversalidad del currículo.**

La práctica de valores se debe dar como un eje transversal sin alternativa. En nuestro país se trata a la práctica de valores como eje transversal porque es aplicable correlacionada mente con todas las áreas de estudio. La práctica de valores se lo debe aplicar en el convivir diario, de todos los entes de la educación.

### **TALLER No. 4**

#### **Elaboración de carteles sobre el liderazgo y valores.**

- La práctica de valores se refuerza con las vivencias diarias en el aula, la escuela, la comunidad en una forma práctica por parte de los estudiantes, padres de familia y docentes.
- En nuestro sistema educativo no es necesario implementar un programa de estudios como un área específica, la práctica de valores, sino más bien interrelacionarla en todas las áreas de estudio como un eje transversal.

- Los responsables en ejecutar el plan, programa y proyectos son todos los miembros de la comunidad educativa, las entidades locales con el respaldo del mismo gobierno.
- El tratamiento de la práctica de valores debe estar incluido dentro del plan de curricular institucional tomado en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comunidad educativa.

### **Recomendaciones:**

- El tratamiento de la práctica de valores en las diferentes áreas de debe emplear distintas técnicas, según la temática.
- Realizar y ejecutar los proyectos destacando el valor que se va a priorizar, conforme a la realidad de la comunidad educativa.

Elaborar un periódico mural con las temáticas.

### **TALLER No 5.**

#### **Proyección de diapositivas con diferentes imágenes sobre la crisis de valores en educación.**

Entre los valores que afronta en nuestro país en la crisis de valores están:

- La política.
- El dinero.
- La televisión.
- El factor psicológico.
- La falta de respeto hacia los demás.
- El egocentrismo.

#### **El desafío de la educación en valores.**

- La educación en valores debe ser práctica, socializadora y permanente.
- El respeto a los mayores y menores y al medio ambiente.
- Solidaridad en todo momento.
- Formar una sociedad para el respeto y el futuro.

### **Establecer el significado de los valores.**

Valor= Axiología que significa disciplina filosófica que estudia los valores, es un ideal, es una creación humana frente a la sociedad.

Opciones que se escogen para vivir.

- Es la representación de la acción humana.
- Son creencias ideológicas del ser humano.
- Es una perfección real o potencial.
- Son bienes o virtudes hacia nuestra realización y perfeccionamiento..
- Son ingredientes que dan sentido a la vida humana.
- Son modelos ideales de realización personal.

Conclusión: Los valores no son contenidos, no son destrezas, son cualidades y acciones.

### **La Reforma Curricular y la Educación en Valores.**

Criterios para la selección:

- Transculturalidad.
- Convivencia democrática con deberes y derechos.
- Garantía de la dignidad humana de todos.
- Consideración de las demandas sociales prioritarias.
- Consensuadas y compartidas para la comunidad educativa.
- Que tengan sentido en una realidad concreta y determinante.
- Ejercicio de los derechos y responsabilidad de los niños y niñas.

## **Perfil en la práctica de valores básicos en la Reforma Curricular.**

- Identidad
- Honestidad
- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Criticidad y creatividad.
- Calidez afectiva y amor.

### **Cultivar valores en el aula.**

Aula: Es un ambiente mágico.

Afectividad: Factor importante.

Plan del aula: Flexible.

Los valores no es una asignatura, es un eje transversal y se basa en cuatro pilares:

- Aprender a conocer: inferir.
- Aprender a hacer: aprender con el albedrío
- Aprender a vivir junto con los demás: convivencia armónica.
- Aprender a ser: Expresar los cambios de actitud.

Rol de maestro y maestra ante el desafío, ante la urgencia de conseguir mejores resultados en la práctica de valores el maestro deberá preocuparse por una auténtica pedagogía por la libertad y la participación. Su misión será la de animador de procesos de aprendizajes, desde la vida y para la vida.

### **Estrategias para educar en valores.**

- Mantener una actitud de respeto.
- Permitir la expresión libre de los alumnos.
- El adolescente aprende por medio de los sentidos.

- Clarificación de valores: Respeto y confianza.
- Resolución de conflicto: por la negociación.
- Desarrollo de juegos competitivos y simulación.
- Educar con el ejemplo personal.
- Lectura y análisis de lecturas extraordinarias (personajes famosos).
- Análisis de mensajes de texto y medios de comunicación.
- Estudio de casos y dilemas éticos.
- Juego y predicción de consecuencias.
- Preparación para el trabajo grupal y el liderazgo.
- Clarificación de emociones, sentimientos y valores.
- Ejercicio de apreciación estética.
- Actividades de sensibilización, sobre problemas sociales y comunitarios.

**Metodología:**

El taller de reflexión se desarrollará con el método de la investigación bibliográfica, que incluye el siguiente proceso:

- *Presentación del tema.* En esta fase los participantes se ponen en contacto con el material bibliográfico relacionado con los valores.
- *Consulta bibliográfica.* Los maestros y maestras leen los contenidos: en grupos, en parejas, de manera individual. Elaboran resúmenes y organizadores gráficos.
- *Informe de resultados.* Como producto del trabajo de la fase anterior se elaboran carteles que son presentados en plenarias.

- *Conclusiones.* Se analizan los trabajos presentados en plenarias y se extraen conclusiones que servirán para la elaboración del convenio de responsabilidades y valores compartidos.

Además los métodos:

Método expositivo participativo utilizando la técnica seminario taller.

El Método Experiencial a través de las experiencias, reflexiones, conceptualizaciones y aplicación.

Método de Investigación, mediante la presentación del tema, investigación bibliográfica, informe de resultados, conclusiones, empleando la técnica de audiovisuales.

## **6. Sostenibilidad de la Propuesta**

Los recursos de la propuesta son:

### **Humanos:**

- ✓ Profesores,
- ✓ Estudiantes,
- ✓ Autoridades de la institución

### **Tecnológicos:**

- ✓ Televisor
- ✓ Computador
- ✓ Retroproyector
- ✓ DVD

**Materiales:**

- ✓ carteles
- ✓ cartulina
- ✓ marcadores
- ✓ textos
- ✓ Biblioteca
- ✓ CD

**Físicos:**

- ✓ Aulas.
- ✓ Dirección.

**Económicos:**

- ✓ Presupuesto de la institución
- ✓ Aporte de los profesores.

## 7. Presupuesto

Para realizar el seminario de reflexión docente, se ha visto necesario considerar los múltiples gastos para la adquisición de materiales, pago a los facilitadores y coordinadores y otros gastos imprevistos que se detallan a continuación.

<b>EGRESOS</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SERVICIOS PERSONALES</b>			
Costo facilitador	30 horas	5.00	150.00
<b>MATERIALES /INSUMOS</b>			
Documentos de trabajo	30	2.00	60.00
Cinta adhesiva	4	1.00	4.00
Caja de marcadores.	2	4.00	8.00
Marcadores permanentes	10	0.50	5.00
Papel de Escritorio, copias			20.00
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>			
Certificados del taller	30	1	30.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>			<b>277.00</b>



## 7. BIBLIOGRAFIA:

- ANDER- EGG, Ezequiel. (2007). Introducción a la Planificación Estratégica. Grupo Editorial Lumen.
- ALVAREZ GÁLVEZ, Luz Esther (2010). Guía Didáctica Proyecto de Grado I. Editorial de Universidad Técnica Particular de Loja.
- CHAVARRÍA, Marcela. (2007). Educación en un mundo globalizado. Editorial Trillas.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2003). Administración de los Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS. (2009). Legislación Educativa.
- GONZALEZ ALVARES, Luis José. (2006). Ética. Editorial el Buho Ltda.
- GUILLÉN PARRA, Manuel (2006). Ética en las organizaciones. Construyendo confianza. Editorial Pearson.
- GUITELA GOLDFEDER, Eduardo (1998). Planificación y administración. Un enfoque integrador. Editorial Trillas
- HUBER, George (2008). Toma de decisiones en la gerencia. Editorial Trillas.
- MARTINEZ SANCHEZ, Francisco. (2008). Nuevas tecnologías y educación. Editorial Pearson.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA, (1996) Reforma Curricular Consensuada.
- MÓRAN MÁRQUEZ, Francisco, (1996). Liderazgo en Alta Gerencia Educativa. Editorial Universidad de Guayaquil.
- PONCE CÁCERES, Vicente. (1999). Gestión de Recursos Educativos Editorial Universidad de Guayaquil.
- QUINTINA, Martín (2007). Organización y dirección de centros educativos innovadores. Editorial Mc Graw Hill.
- VALENZUELA GONZÁLEZ, Jaime. (2009). Evaluación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO OCEANO (2004)
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. Vox 1 (2009). Editorial Larousse.

**ANEXOS**



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR

*Sede Ibarra*

### ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades del Centro educativo en que actualmente se encuentra. Por favor escribir una X en a respuesta que ud. considere se ajuste a su realidad.

Orden	DECLARACIONES.	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
a.	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia			
b.	Las autoridades educativas intervienen en los problemas de la comunidad.			
c.	Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
d.	El rector/ director es un líder dentro de la comunidad.			
e.	El rector/director tiene buenas relaciones interpersonales con las demás autoridades de la parroquia.			
f.	Existe delegación de funciones por parte del Rector/director a los padres de familia.			
g.	Participa usted en las actividades programadas por la institución.			
h.	La administración del centro educativo vivencia los valores institucionales.			

**Gracias por su colaboración.**



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*



PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL ECUADOR

*Sede Ibarra*

**ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS:**

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

**Fotografía No. 1** Lic. Fanny Borja en el Colegio “Luis Vega Garrido”

**Fotografía No. 2** Docentes de la Institución revisando la encuesta.