



## **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

## **PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

### **SEDE IBARRA**

## **MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL**

***“Gestión del liderazgo y valores en el Colegio  
Nacional Juan de Salinas de la ciudad de  
Sangolquí, durante el período 2011-2012”***

Tesis de grado

**Autora:**

Erazo Villacrés Norma María

**DIRECTOR DE TESIS:**

Zaldumbide Andrade Wilson René Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL – PICHINCHA**

**2013**

## Certificación del Director

Magister

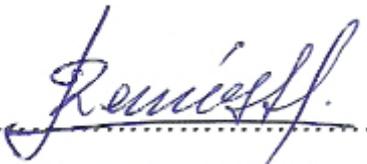
Wilson René Zaldumbide Andrade

DIRECTOR DE TESIS DE GRADO

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo denominado “**Gestión del Liderazgo y Valores en el Colegio de Bachillerato “Juan de Salinas”**” realizado por la maestrante Erazo Villacrés Norma María, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo que me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Quito, marzo de 2013

f) .....

Zaldumbide Andrade Wilson René Mgs

**DIRECTOR DE TESIS**

## Autoría

Yo, Norma María Erazo Villacrés, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f).....

Erazo Villacrés Norma María

C. I. 060214075-8

## **Cesión de Derechos**

Yo, Erazo Villacrés Norma María, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f).....

Erazo Villacrés Norma María

C.I. 060214075-8

## **Dedicatoria**

A NICOLE  
MI HIJA  
QUE ES LA RAZÓN PARA SEGUIR ADELANTE  
Y A MIS PADRES POR DARME LA VIDA

## **Agradecimiento**

A MI DIOS  
EL ETERNO  
POR EL TRABAJO Y ÉXITOS CONSEGUIDOS

## Índice de Contenidos

Portada	
Certificación del Director.....	i
Autoría .....	ii
Cesión de Derechos .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos .....	vi
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Resumen .....	1
1. Introducción.....	3
2. Marco Teórico.....	7
2.1 La gestión Educativa .....	7
2.1.1 Concepto .....	7
2.1.2. Importancia .....	11
2.1.3. Tipos de gestión .....	13
2.2. Liderazgo Institucional .....	25
2.2.1. Concepto. ....	25
2.2.2. Tipos.....	30
2.2.3. Características.....	33
2.3. Diferencias entre directivo y líder.....	40
2.3.1 Directivos.....	40
2.3.2 Lideres .....	42
2.3.3 Diferencia .....	45
2.4. Los valores y la educación.....	47
2.4.1. ¿Qué son los valores?.....	47
2.4.2. Importancia de los valores.....	48

2.4.3.	Clases de valores .....	49
2.4.4.	La educación y el desarrollo moral cognitivo .....	51
2.4.5.	Educación en valores .....	52
3.	Metodología .....	55
3.1.	Contexto .....	55
3.2.	Materiales e Instrumentos .....	59
3.3.	Método y Procedimiento .....	60
3.3.1.	Métodos.....	60
4.	Resultados .....	63
4.1.	Diagnóstico.....	63
4.1.1.	Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	63
4.1.1.1.	El manual de organización.....	63
4.1.1.2	El código de Ética. ....	63
4.1.1.3	El plan estratégico.....	64
4.1.1.4.	El plan operativo anual (POA).....	65
4.1.1.5	El proyecto educativo institucional (PEI) .....	65
4.1.1.6	Reglamento interno y otras regulaciones.....	67
4.1.2.	La estructura organizativa de la Unidad Educativa. ....	68
4.1.2.1	Misión y visión institucional. ....	68
4.1.2.2.	El Organigrama institucional. ....	68
4.1.2.4	El clima escolar y convivencia con valores. ....	76
4.1.2.5	Dimensión pedagógica curricular y valores.....	77
4.1.2.6	Dimensión organizativa operacional y valores. ....	77
4.1.2.7.	Dimensión administrativa y financiera y valores.....	77
4.1.2.8	Dimensión comunitaria y valores. ....	78
4.1.3.	Análisis FODA.....	79
4.1.3.1.	Fortalezas y debilidades .....	79

4.1.3.2.	Oportunidades y amenazas.....	80
4.1.3.3	Matriz FODA .....	82
4.2.	Resultados de Encuestas y Entrevistas.....	84
4.2.1.	De los Directivos.....	84
4.2.2	De los profesores.....	99
4.2.3	De los estudiantes.....	102
4.2.4.	De los Padres de Familia .....	105
4.2.5.	De La Entrevista A Directivos.....	108
5.	Discusión.....	113
5.1.	De los directivos .....	113
5.2	De los Profesores .....	120
5.3	De los Estudiantes.....	121
5.4	De los Padres de Familia.....	123
5.5	De la entrevista a directivos.....	125
6.	Conclusiones y recomendaciones generales .....	127
6.1.	Conclusiones .....	127
6.2.	Recomendaciones .....	128
7.	Propuesta de mejora .....	129
7.1.	Tema.....	129
7.2.	Justificación .....	129
7.3	Objetivos de la propuesta .....	130
7.4	Actividades .....	131
7.5.	Localización y cobertura espacial .....	133
7.6.	Población objetivo.....	133
7.7.	Sostenibilidad de la propuesta.....	133
7.8.	Presupuesto.....	134
7.9.	Cronograma .....	135
8.	Bibliografía.....	137

9. Apéndices .....	139
Certificado Institucional .....	139

## Índice de tablas

Tabla 1: Estilos de Liderazgo.....	39
Tabla 2: Tipos de liderazgo.....	43
Tabla 3: Categorías del liderazgo .....	44
Tabla 4: Diferencias entre líder y directivo .....	45
Tabla 5; Matriz FODA .....	82
Tabla 6: Distribución por género a nivel directivo .....	84
Tabla 7: Distribución por edad a nivel directivo .....	85
Tabla 8: Forma de organización .....	86
Tabla 9: Medida de la organización .....	87
Tabla 10: Existen normas, reglas y procedimientos.....	88
Tabla 11: Clima de respeto y consenso.....	89
Tabla 12: Resolución de conflictos y soluciones.....	89
Tabla 13: Administración y liderazgo .....	90
Tabla 14: Habilidades de liderazgo.....	91
Tabla 15: Desempeño y progreso institucional .....	92
Tabla 16: Disponibilidad de normativas escritas .....	93
Tabla 17: Equipo educativo, pedagógico y didáctico .....	94
Tabla 18: Tareas de los departamentos didácticos institucionales .....	95
Tabla 19: Gestión pedagógica .....	97
Tabla 20: Procesos institucionales realizados .....	98
Tabla 21: el rol de docente-líder .....	99
Tabla 22; Apreciación estudiantil del clima escolar.....	102
Tabla 23: Apreciación de los padres de familia .....	105
Tabla 24: Apreciación de los directivos.....	108
Tabla 25: Matriz de problemáticas.....	110
Tabla 26: Propuesta.- Actividades .....	131
Tabla 27: Presupuesto.....	134
Tabla 28: Cronograma de actividades .....	135

## Índice de gráficos

Gráfico 1: La gestión .....	19
Gráfico 2: Modelos de Gestión según Juan Casasús.....	23
Gráfico 3: Diagrama institucional,.....	70
Gráfico 4: Distribución por género a nivel directivo .....	84
Gráfico 5: Distribución por edad a nivel directivo .....	85
Gráfico 6: Forma de organización .....	86
Gráfico 7: Medida de la organización .....	87
Gráfico 8: Existen normas, reglas y procedimientos .....	88
Gráfico 9: Clima de respeto y consenso.....	89
Gráfico 10: Resolución de conflictos y soluciones.....	90
Gráfico 11: Administración y liderazgo .....	91
Gráfico 12: Habilidades de liderazgo.....	92
Gráfico 13: Desempeño y progreso institucional .....	93
Gráfico 14: Disponibilidad de normativas escritas.....	94
Gráfico 15: Equipo educativo, pedagógico y didáctico .....	95
Gráfico 16: Tareas de los departamentos didácticos institucionales .....	96
Gráfico 17: Gestión pedagógica .....	97
Gráfico 18: Procesos institucionales realizados .....	98
Gráfico 19: El rol del docente-líder .....	101
Gráfico 20: Apreciación estudiantil del clima escolar.....	103
Gráfico 21: Apreciación de los padres de familia .....	106
Gráfico 22: Apreciación de los directivos.....	109

## Resumen

Los planteles educativos que brindan educación de calidad y calidez se apoyan en: La gestión, liderazgo y valores, que coadyuvan a conquistar los objetivos académicos y el óptimo desempeño laboral.

Los vertiginosos cambios contemporáneos presentados en nuestro país en lo curricular han promovido innovadoras formas de administrar, caso contrario la gestión arcaica, los resultados irrisorios de los aprendizajes y la ausencia de los valores es el caldo de cultivos de múltiples problemas.

Esta investigación se desarrolló en el Colegio Fiscal de Bachillerato “Juan de Salinas”, ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, periodo lectivo 2011-2012.

En el presente proyecto se aplicó la investigación cualitativa con el método inductivo-deductivo, con las técnicas de encuestas y entrevistas documentales al Rector, Vicerrector, Vocal del Consejo Ejecutivo, Inspector General, Subinspector, 17 Docentes, 30 Estudiantes y 30 Representantes Legales para conocer la capacidad de gestión, liderazgo y práctica de valores dentro del Colegio por los involucrados.

Por sus resultados se propone elaborar el **PLAN DE GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN PREVENCIÓN INTEGRAL DE SEGURIDAD DE LOS ESTUDIANTES** del “Colegio Nacional Juan de Salinas”



## 1. Introducción

Las políticas institucionales internas referentes a la gestión, el liderazgo y valores puestas en práctica para el quehacer educativo diario y el adelanto del Plantel, de acuerdo a la información obtenida y análisis crítico evidencian que existen procesos asertivos que coadyuvan al excelente servicio educativo. Pero también presentan aspectos negativos aunque en menor porcentaje. La comunidad de aprendizaje desea que la gestión debe estar vinculada a los estándares de calidad, que los logros académicos alcanzados sean el resultado de los valores practicados dentro y fuera del aula, que todos los actores educativos sean verdaderos líderes comprometidos en la toma de decisiones, para la solución oportuna y pertinente de sus problemas en la búsqueda de la mejora continua a corto, mediano y largo plazo, lo que quiere decir que es hora de plantear nuevos esquemas pero innovadores tanto administrativos como didácticos, pedagógicos de acuerdo a la ley y las reformas curriculares.

No hay estudios sobre el tema de gestión, liderazgo y valores, tanto a nivel local como institucional. No se encuentran documentos que sustenten cierta investigación por lo menos relacionada a estos temas para así cotejar datos o realizar comparaciones, diferencias y/o semejanzas con nuestros resultados de alguna institución de cualquier índole de la localidad, lo que quiere decir que en el cantón Rumiñahui sería un tema inédito como inéditas serían las estrategias para atacar las debilidades y amenazas que atañan al establecimiento en mención, el mismo que se constituiría en un referente cualitativo en la formación holística de los estudiantes.

La muy buena predisposición del talento humano que participó en esta investigación fue un factor determinante ya que demostraron seriedad, madurez profesional, pero ante todo dieron un mensaje esperanzador de vanguardia. El gran conglomerado tiene mucho interés por conocer los resultados de los instrumentos aplicados en este noble plantel, lo cual serviría como un instrumento sensibilizador para luego discutir los mecanismos para el cambio y efectiva solución de los problemas con propuestas innovadoras dejando a un lado los intereses personales o partidistas pero sí teniendo cuidado el nombre y prestigio del colegio al que todos nos debemos, con ese propósito ha estructurado para su ejecución la propuesta de un **PLAN DE**

**GESTIÓN Y LIDERAZGO INSTITUCIONAL EN PREVENCIÓN INTEGRAL DE SEGURIDAD DE LOS ESTUDIANTES**, mismo que consiste en ejecutar las siguientes acciones a favor de nuestros estudiantes: uso adecuado del tiempo dentro y fuera de clases; evitar, erradicar y repudiar toda clase de maltrato escolar; garantizar la seguridad integral de los estudiantes dentro del plantel y contorno y la de mayor compromiso y preocupación la prevención y el consumo de drogas, sustancias estupefacientes y psicotrópicas en el periodo lectivo 2012 – 2013

Los resultados de esta investigación pondrán en evidencia las virtudes y aciertos que a lo mejor son de la mayoría de los planteles de la localidad pero también nuestras propias características que nos dieron una identidad indiscutible; una vez discernidos los datos encontramos que sí existe una actitud crítica y se identifica con la capacidad de gestión y liderazgo correlacionada con los valores que se alinean con los cambios que exigen los nuevos paradigmas que contribuyen a brindar una educación dentro de los parámetros de la excelencia; más aún cuando hay el pleno convencimiento que entregaremos a la sociedad un estudiante que pueda auto determinarse, libre de drogas y vicios, que sepa defenderse y se identifique sabiendo quién es, hacia dónde camina; como un verdadero líder dentro de su entorno social y cultural, practicando valores del sano convivir diario

El rol y el liderazgo del rector del colegio, tiene una visión bien direccionada tanto en la elaboración del nuevo Plan Estratégico Institucional (PEI) como en las directrices administrativas de acuerdo a la LOEI, el Código de la niñez y la adolescencia, el Código de convivencia institucional y demás instrumentos ligados al quehacer educativo nacional. Se le cataloga como un líder carismático y profesional, siendo agradable trabajar junto a él, se consigue resultados pero ante todo se aprende. Es muy preocupado con el bienestar de los estudiantes, busca las mejores estrategias para protegerlos de las lacras sociales que les acechan: drogas y vicios, la inseguridad, el maltrato, el inadecuado uso del tiempo libre, entre otros. Por eso su liderazgo se fortalece delegando responsabilidades a los docentes dentro y fuera del aula para que frente a los problemas que se planteen se den soluciones. Más aún si se le agregan los valores que con seguridad les convertirá en entes útiles para la sociedad, por eso la demanda educativa es abrumadora; es decir siempre hay petitorios de cupos pues el renombre del establecimiento es único.

Cabe resaltar que en los procesos que ejecutan ciertos docentes hay deficiencias. La solución de conflictos, donde todos ganamos, todavía está en camino, pero la buena voluntad es evidente, faltando capacitación en estos campos, hay conciencia social y de responsabilidad de los representantes legales frente a sus hijos aunque su nivel académico en su mayoría es limitado junto con una situación económica precaria.

La investigación bibliográfica, webgráfica e instrumental así como la propuesta esquematizaron un panorama amplio de la realidad situacional lo que permitió discernir claramente los contextos de gestión, liderazgo y valores. El marco teórico tiene correlación con los contenidos desarrollados versus lo alcanzado dando como conclusión que son mínimos los aspectos negativos pero satisfactoriamente abundantes los aspectos positivos

El Ministerio de Educación, en cada uno de los referentes curriculares de todas las áreas del conocimiento, tácitamente dispone fortalecer los valores trabajando desde los ejes transversales en forma concreta cuando el caso lo requiera sabiendo que la mejor educación se inculca con el ejemplo. En esta investigación se concluye que en el liderazgo de los y las docentes existen limitaciones, siendo necesario fortalecer destrezas, solo así la toma de decisiones se la hará en forma corporativa, fundamentándose en los resultados de este trabajo que estará siempre a consideración de los interesados como una herramienta estructurada desde las mismas bases.

Así mismo en la gestión y liderazgo se deben corregir varios aspectos: como es el caso del incumplimiento de sus obligaciones tanto de los docentes como de los estudiantes, que son renuentes al cambio aunque con honrosas excepciones, por lo que las autoridades deben actuar apegados a la ley, también limitar el número de estudiantes por aula, organizar jornadas con actividades lúdicas para los docentes, con la finalidad de dar alternativas de distensión y sano esparcimiento, garantizar los ambientes seguros y saludables para todos.

Los resultados de este trabajo también nos permite visualizar que el desarrollo de las actividades académicas tiene falencias, por lo tanto el Departamento de

Consejería estudiantil debe recomendar y aplicar el uso de técnicas y métodos de estudio a los estudiantes acordes a la realidad y el entorno, los profesores (ras) deben ser actores directos de una educación con calidad y calidez a través de la capacitación y auto preparación oportuna y pertinente para facilitar la enseñanza aprendizaje de los contenidos científicos, el desarrollo de destrezas y habilidades, brindándole al estudiante un bagaje de alternativas para la solución de sus problemas, mientras que las autoridades procurarán buscar aliados estratégicos para vinculación con la sociedad y gestión ante las instituciones estatales que doten a tiempo materiales y recursos suficientes

Los objetivos que se plantearon en esta investigación son: conocer las destrezas de gestión y liderazgo de las autoridades, los profesores, representantes legales y estudiantes, para potenciar o proponer alternativas de solución a los múltiples problemas generados en virtud de esta temática.

Asumir con sentido crítico las fortalezas y oportunidades de la gestión educativa cumpliendo responsablemente el rol que desempeñan cada uno de los involucrados en este trabajo investigativo.

Evaluar objetivamente los valores que practican dentro y fuera del establecimiento como resultados de los aprendizajes impartidos en el quehacer educativo diario, especialmente en las áreas de cultura de paz y consejería estudiantil las que persiguen formar estudiantes que cultiven la virtud, el arte y la ciencia como fuentes para el servicio al prójimo.

Discernir el compromiso efectivo de los padres de familia con la institución y sus hijos en este momento histórico que coadyuva a su formación integral y que se traduce en el futuro de la Patria grande, altiva y soberana; en caso contrario será el fracaso de todos.

Con lo detallado el último fin es conseguir el cambio de actitud, aptitud y comportamiento bajo la premisa de ganar y ganar.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 La gestión Educativa

#### 2.1.1 Concepto

Para la autora Justa Ezpeleta “la *gestión pedagógica constituye un enclave fundamental del proceso de transformación, articulador entre las metas y lineamientos propuestos por el sistema y las concreciones de la actividad escolar*”. Si bien ha estado tradicionalmente ubicada en el campo administrativo, no puede pensarse independiente de su contenido. Respecto a la formación de los maestros y especialistas en educación, se ha mantenido una separación entre la problemática pedagógica y el campo que contiene a la gestión. El papel de la gestión parece descartado en el universo de la formación profesional, asimilándolo al terreno administrativo, sin alcanzar el currículo. Pero la escuela es el lugar donde estos dos elementos coinciden y donde se construyen las estrategias para la acción.

Los centros educativos como toda organización humana son empresas y por la actividad que desarrollan caben llamarlas empresas inteligentes. En concordancia a lo citado se entendería que las empresas son consideradas como “negocios humanos, acometidos por personas que, para realizarlos, como recursos básicos de la inteligencia y de la voluntad” **(Aguilera Gálvez, 2004: 23)**.

Comprender la vida de la escuela supone un propósito bien diferente y bastante más complejo e incierto que pretende especificar los factores organizativos que determinan su funcionamiento eficaz, en donde la inteligencia, la sagacidad y la capacidad de gestión se constituyen en valores importantes **(Pérez, 1998:147)**.

La gestión dentro de un centro educativo es muy trascendental, puesto que es ineludible comprender la relación que existe entre un directivo y la institución en donde se desarrolla una gestión de procesos, en base a una formulación, proyección de proyectos educativos para lograr una educación de calidad con amplios conocimientos a nivel global,

El director administrativo fomentará la transformación institucional mediante la capacitación permanente de los docentes, administrativos, y personal de servicio para ofrecer un servicio de calidad, por medio de convenios con instituciones locales y regionales que beneficien la formación de los docentes y del personal administrativo, todo esto, mediante la toma de decisiones enmarcadas a reformar, modernizar o transformar la institución educativa.

Existen muchos conceptos de gestión que se han encontrado, analizando el tema, tales como los siguientes: se comprende que “la gestión desde la perspectiva de la práctica organizativa es decir, como el conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una empresa en términos más generales, una organización (administración, asociación, grupo, etc.)” **(Yves, 1991: 3)**.

Dentro de una establecimiento educativo, realizar actividades de gestión es facilitar a otros grupos de trabajo el logro de los objetivos personales y organizacionales, promoviendo su crecimiento e integrándolos en los resultados institucionales buscando permanentemente el mejoramiento integral con transparencia, capacidad y predisposición al cambio brindando soluciones técnicas con productos innovadores cumpliendo roles y trabajando en equipo.

Según el investigador educativo Lozano la gestión se la entiende como un modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentar los problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados. (Página 69)

La gestión en las instituciones educativas no posee fórmulas específicas ni requiere de habilidades extraordinarias para la innovación, se orientan a dotar servicios educativos de calidad enfocados a los reales requerimientos de nuestros usuarios y de la comunidad, pues su principal punto de apoyo está en la capacidad de crear el futuro en forma proactiva y su posición competitiva en su conjunto; resulta imprescindible que el equipo de trabajo representado por los administradores deben enfocar el esfuerzo en un espacio y tiempo determinado para lograr mejores resultados.

De la misma forma Cagigal, subraya la importancia de la planificación dentro del ámbito de la gestión, un punto de partida que debemos atender con mucha seriedad en beneficio de los actuantes del circuito educativo: “Para tener una calidad de gestión partimos desde una **planificación** que es tomar decisiones manteniendo la visión, el rumbo y la orientación de la gerencia hacia metas propuestas, es una actitud mental continua, más que una actividad; es una visión permanente. En sentido, siempre ha existido informalmente en la mente de los dirigentes que han mantenido la voluntad hacia fines determinados” **(Cagigal, 1997: 93)**.

La Planificación dentro de los procesos de gestión proponen nuevas posibilidades de comprometerse con la organización, con una visión a futuro en una institución elemental carente de recursos, es necesario a través de la iniciativa y creatividad de los encargados de tomar decisiones, generar mecanismos de autogestión para poder obtener recursos que abastezcan las necesidades institucionales, antes durante y después, es así que tanto el Consejo Ejecutivo como los administradores de las instituciones educativas deben comprender que su línea principal de negocio es proporcionar una educación con calidad en todos los niveles educativos, generando conciencia sobre la insuficiencia y disponibilidad de recursos que requiere la institución.

Es importante recalcar que “para tener una buena gestión educativa debemos aplicar cuatro definiciones importantes al momento de poner en práctica la gestión y son las siguientes: **(Nohria – Joice 2003: 42)**

**Estrategia:** Relacionada con la construcción de proposiciones de valor alrededor del cliente, la calibración del esfuerzo en función de los cambios del entorno, la comunicación de las aspiraciones del negocio y la conservación del enfoque.

**Ejecución:** Se refiere a la entrega de productos y servicios que cumplan consistentemente con las expectativas de los clientes y consumidores, la toma de decisiones oportuna, eliminar constantemente cualquier forma de desperdicio y propiciar la mejora de la productividad.

**Cultura:** Se compone de la inspiración de quienes nos siguen, para que hagan las cosas mejor por medio de la predisposición del personal para ejecutar toma de decisiones acertadas y oportunas, la recompensa de los logros, crear retos fortalecer y promover los valores de la institución.

**Estructura:** Que busca simplificar y hacer el trabajo fácil de llevar, promover la cooperación, colocar a la mejor gente en el frente de acción y diseñar sistemas para aprender y compartir el conocimiento”

Lo expuesto permite adquirir un concepto claro de lo que es Gestión debido a que un administrador es la parte medular de una organización donde debe saber coordinar efectivamente todos los recursos para alcanzar los objetivos propuestos en un tiempo específico, dando un servicio de calidad, eficiencia, efectividad y con calidad, calidez humana al usuario interno y externo.

La gestión educativa es un conjunto de actividades orientadas al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayudan a mantener la independencia Institucional, en el marco de las necesidades y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales y regionales.

En el caso de gestión educativa, también se define como “el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación” **(Leiva, 1996:11)**

El conocimiento de esta rama por los administradores de las organizaciones educativas ha tenido un gran avance en la gestión administrativa de las instituciones en todos sus campos, académicos, financieros, talento humano. En la búsqueda de la calidad educativa que tanto nos exige la sociedad: los fines de esta disciplina es encaminar la transformación de los estudiantes que tendrán un perfil profesional acorde a la competitividad y la globalización tomando en cuenta que los factores externos e internos de la institución es un impedimento pero con un personal comprometido, actualizado en conocimientos científicos y basado en valores éticos y morales se puede lograr los objetivos trazados.

Dentro de lo expuesto la investigación nos indica que existe gestión educativa eficaz que la entendemos como “la capacidad que posee una empresa para lograr con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como medio y largo plazo”. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo **(Merli, 1997:1)**.

El autor Merli, **(at el)**, nos ayuda con cuatro factores para mantener una gestión eficaz.

### **Factores de eficacia:**

**Primer factor.** Nos permite elegir los objetivos que están correctos, lo cual puede constituir una pérdida de tiempo mejorar ya sea en 80 o 100% en alguna área que se requiere.

**Segundo factor.** Las acciones que se requiere ser alcanzadas en la planificación, lo que debemos hacer es escoger entre las posibles.

**Tercer factor.** Determinar las acciones de mejoras planificadas para convertir un objetivo en resultados.

**Cuarto factor.** Es convertir los resultados mejor logrados en hacerles que sean asegurados para no perderlos posteriormente.

### **2.1.2. Importancia**

La gestión educativa es muy importante porque está conformada por un conjunto de procesos organizados que permiten que una institución de educación logren sus objetivos y metas. Una gestión apropiada pasa por momentos de diagnóstico, planeación, ejecución, seguimiento y evaluación que se nutren entre sí y conducen a la obtención de los resultados deseados por los Directivos. Una buena gestión es la clave para que lo que haga cada funcionario de una institución tenga sentido y pertenencia dentro de un proyecto que es de todos. En otras palabras, es

fundamental lograr que todos remen hacia el mismo lado para lograr lo que se quiere mejorar permanentemente.

Desde la aparición de nuevos enfoques, paradigmas y teorías, la gestión educativa es un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir las normas. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean amplios espacios organizacionales. Es un saber de síntesis, capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático he aquí la importancia de la gestión educativa.

Al realizar las investigaciones, y estudios de acuerdo a las áreas, y el material bibliográfico que se utiliza ya sea para dar clases en las aulas, la capacitación de los directivos, docentes, personal administrativo, auxiliares de servicio y miembros de la comunidad, si se requiere de un mundo que cambie con todos, sin todos o contra todos, las personas que dirigen las instituciones educativas deberían, de acuerdo a las solicitudes del nuevo sistema educativo, tener el personal más capacitado con conocimientos más avanzados en cuanto a pedagogía, análisis lingüístico a tecnología, pero sobre todo que sean más participativas, y estén dispuestas a seguir aprendiendo, para que se encuentren en mejores condiciones para enseñar a sus estudiantes y no sean ellos quienes nos enseñen a manejar las nuevas tecnologías, donde las clases se tornen aburridas cansadas y el docente pierda su valor y el respeto.

### **Componentes de gestión:**

**Planificación de acciones.** Según los objetivos del proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.

**Decisiones de planificación.** Según los recursos disponibles y la capacidad de programación

**Formulación de estrategias.** Según las características de los cursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cuál sería la mejor forma de realizar las acciones

**Visualización de resultados esperados.** Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo.

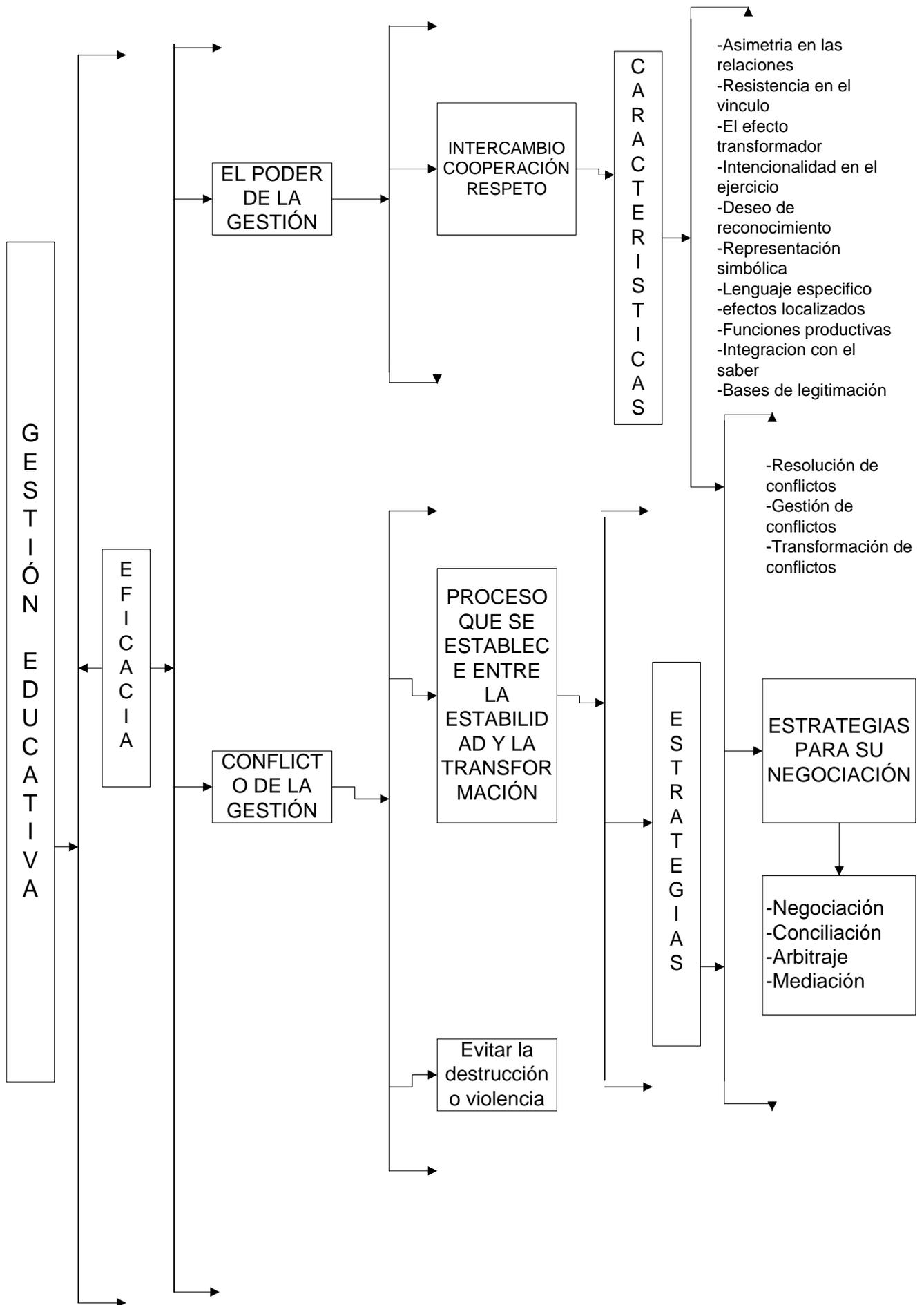
**Evaluación de la gestión.** Según lo planificado determinar las mejoras condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización. **(Merli, at el)**

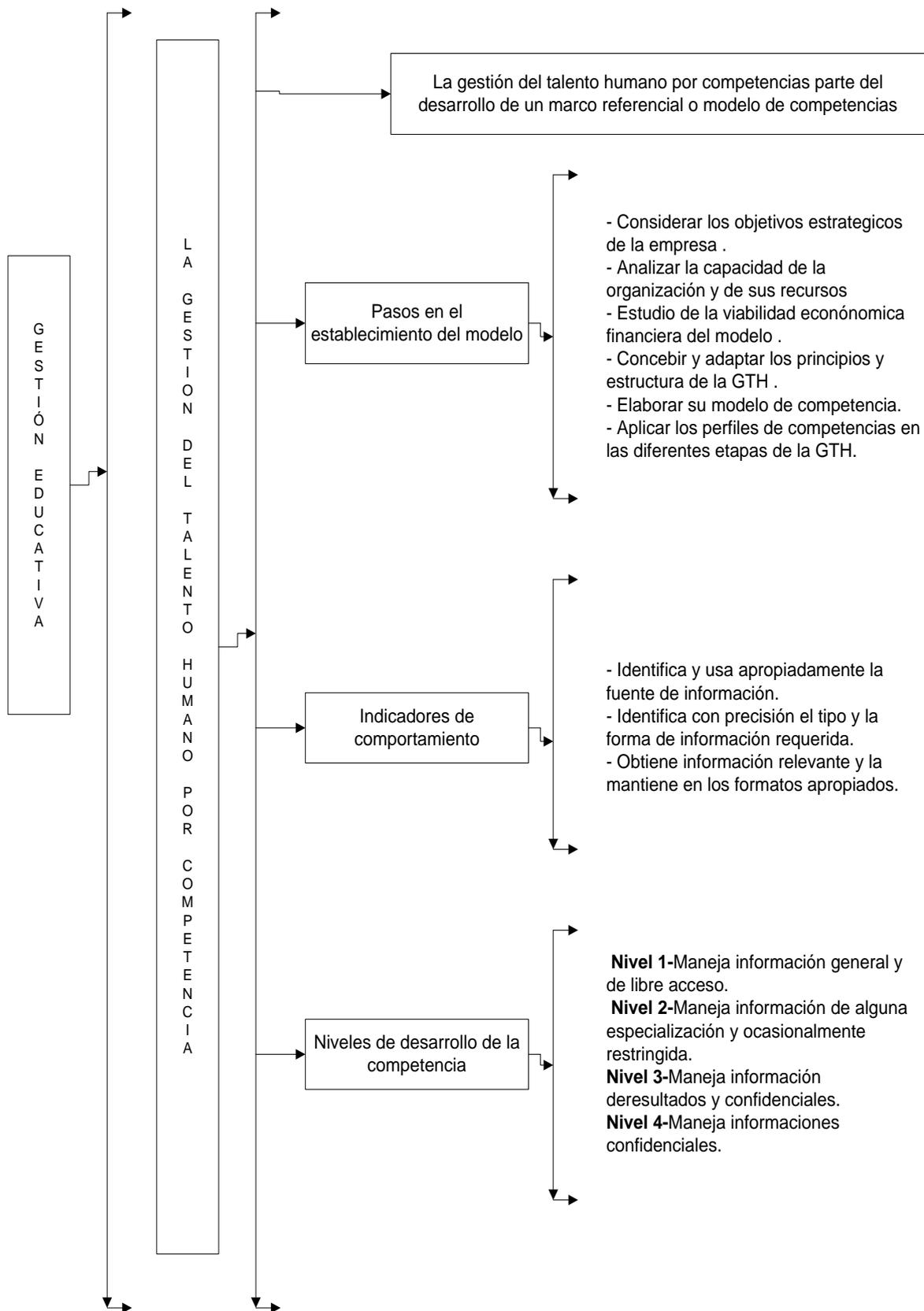
### **2.1.3. Tipos de gestión**

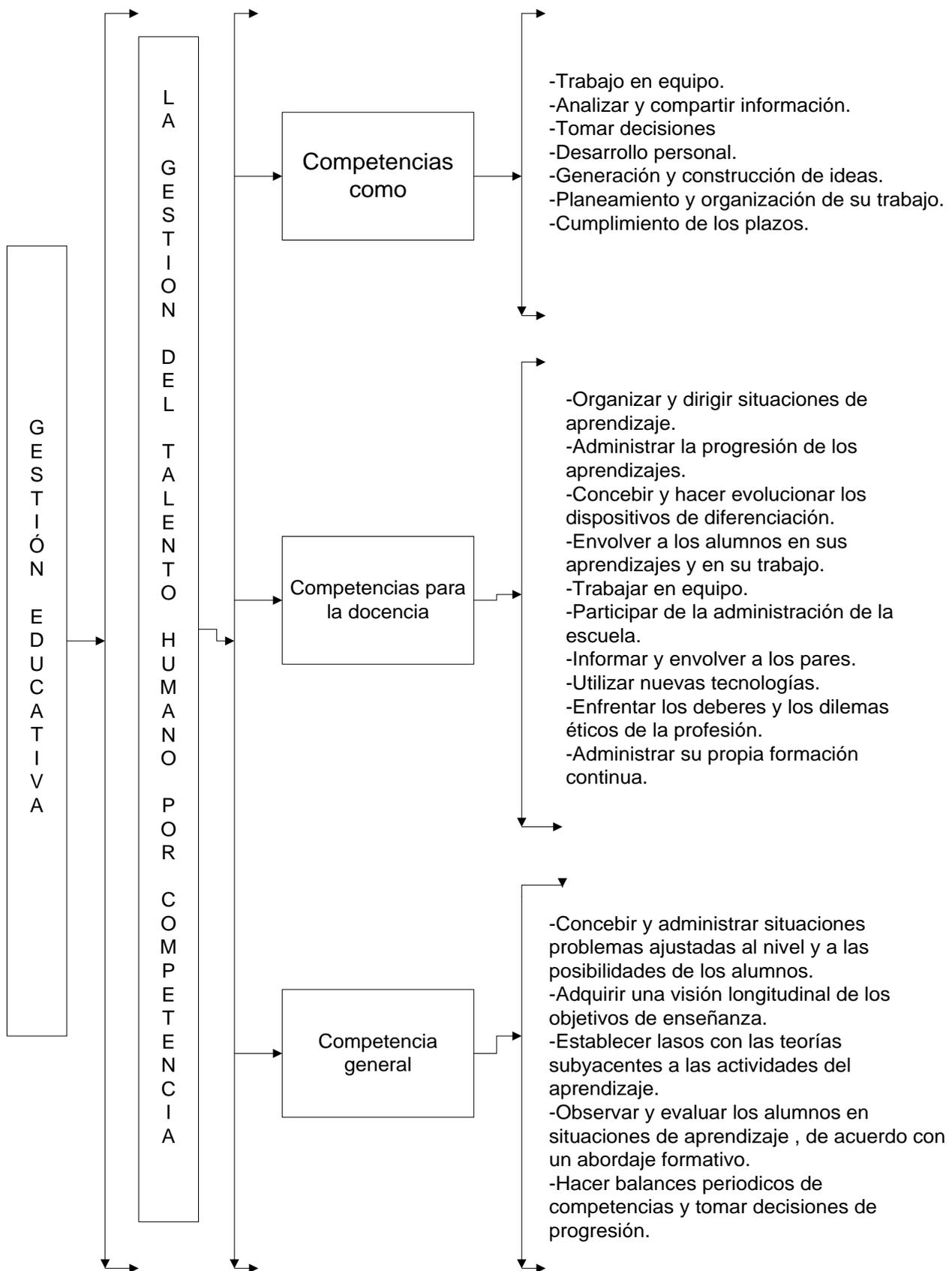
#### **Gestión educativa**

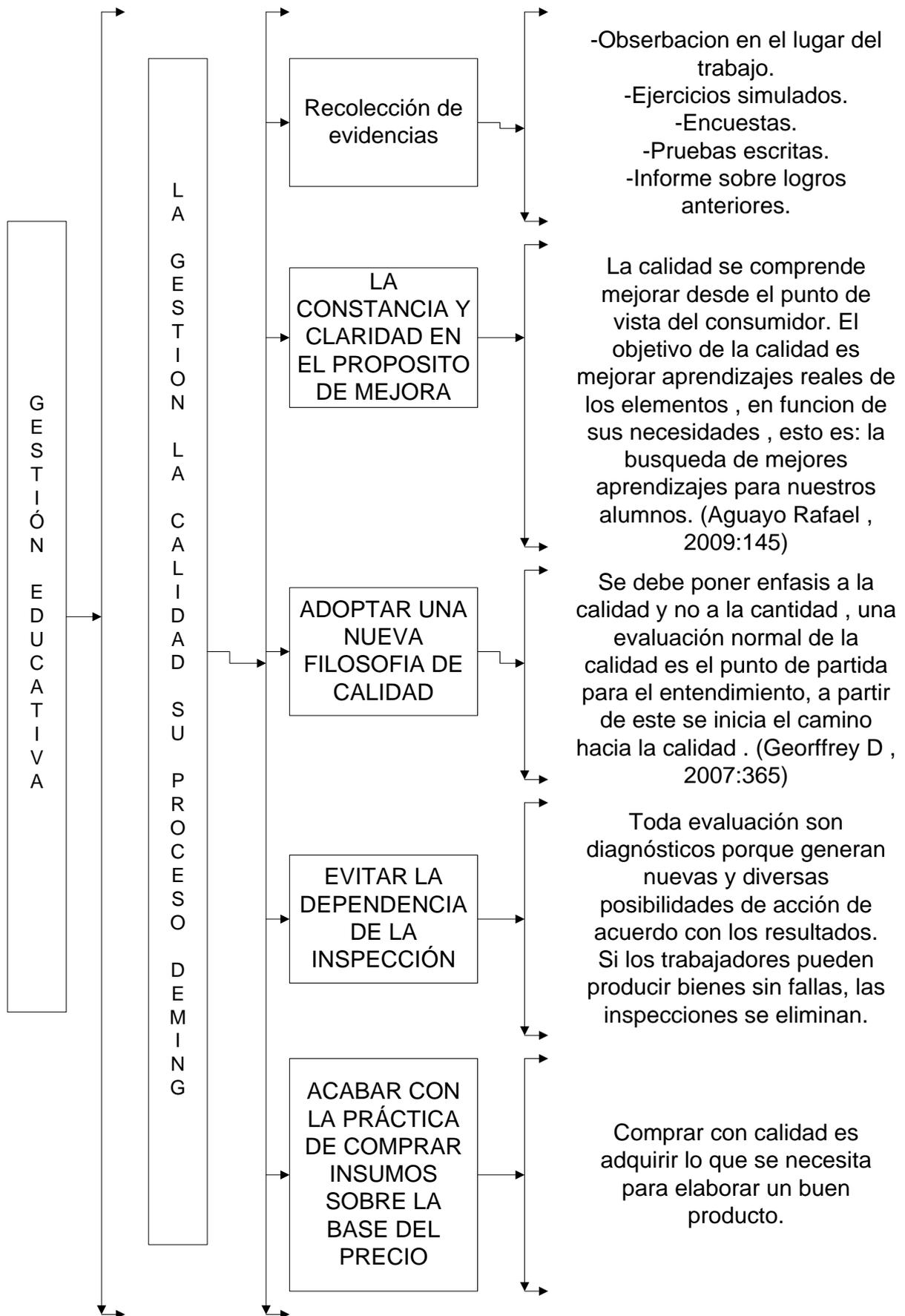
#### **LA GESTION ADMINISTRATIVA O EDUCACIONAL**

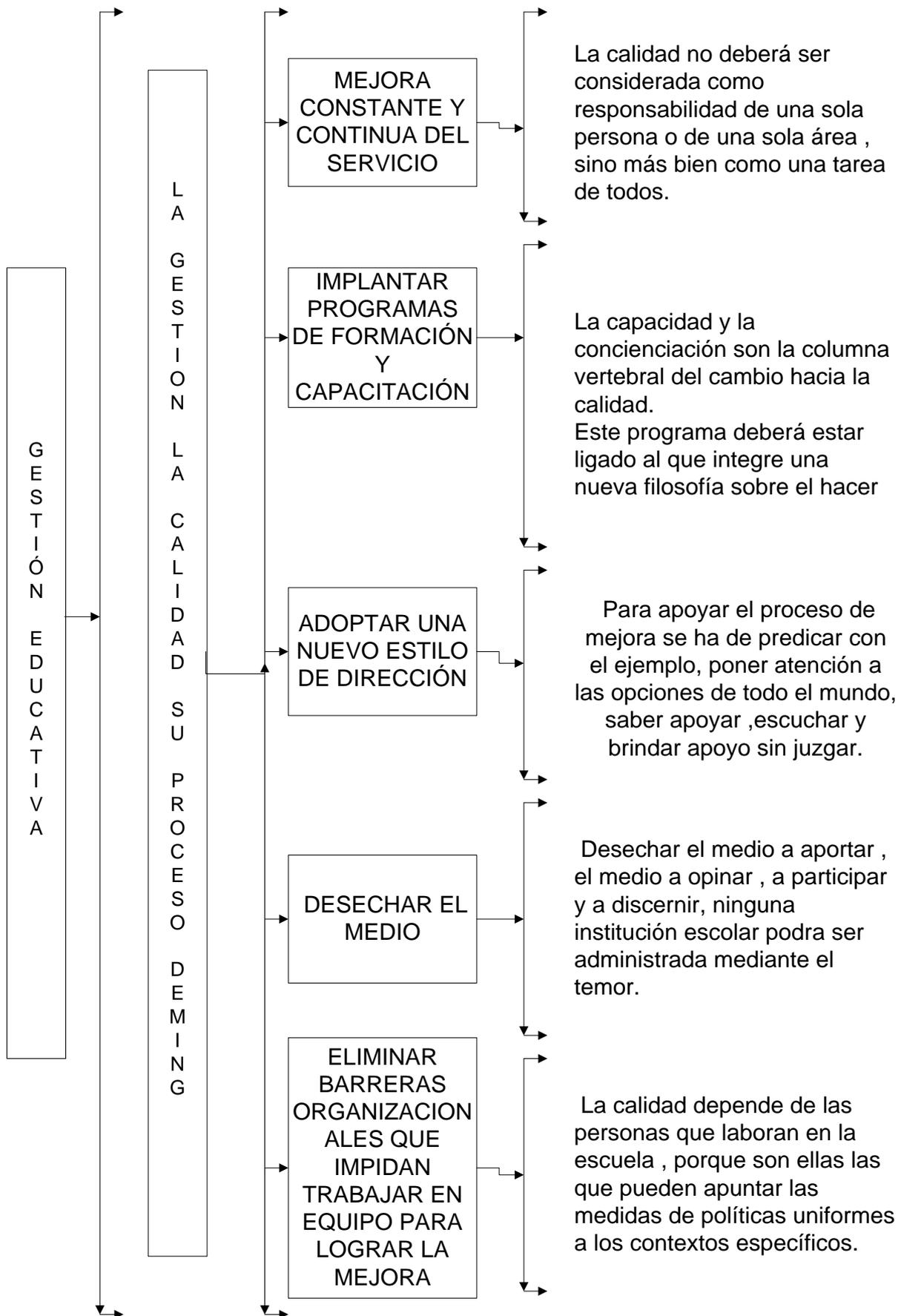
En las páginas siguientes varios cuadros explicativos de la Gestión











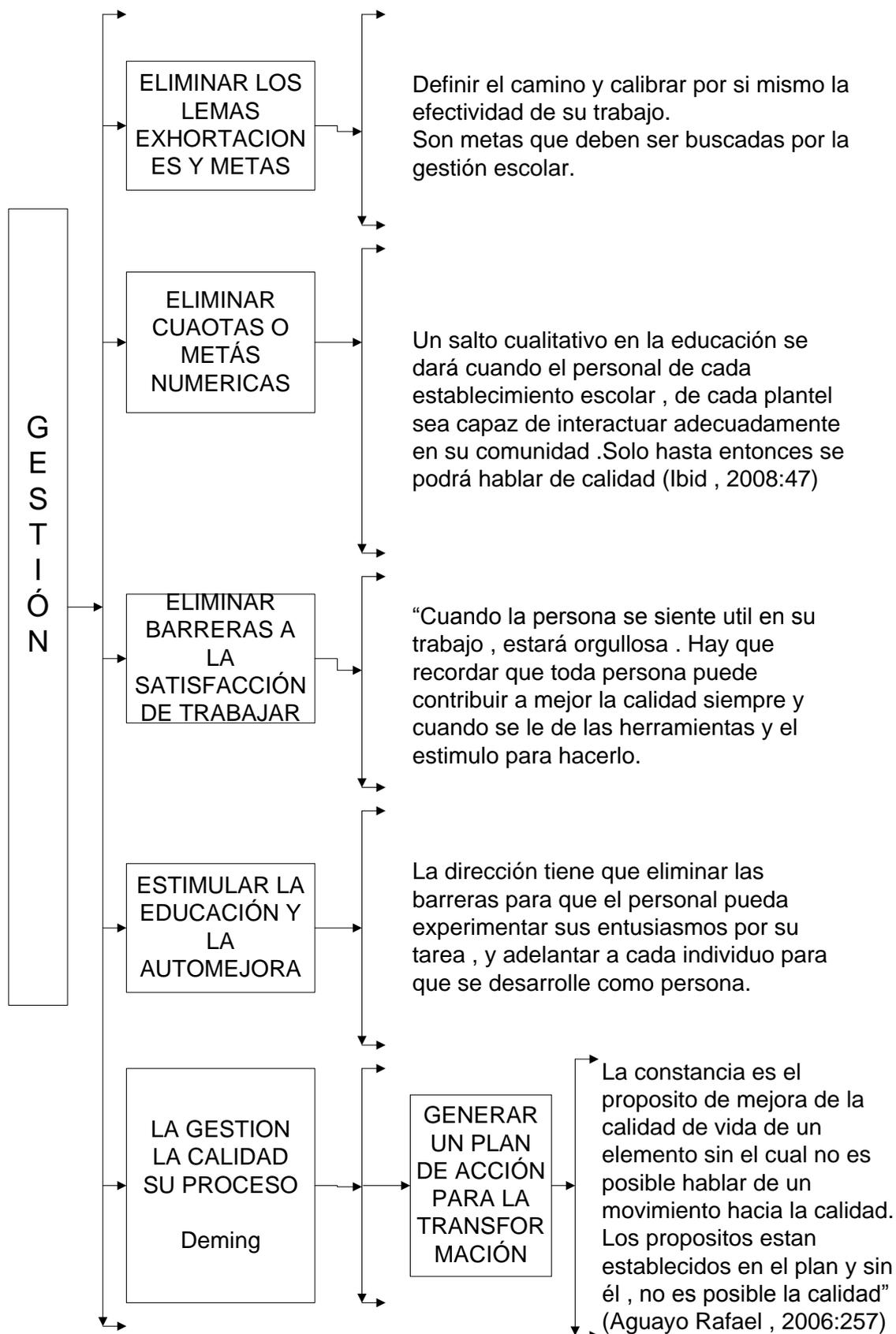


Gráfico 1: La gestión

Fuente.- Cfr. (Ruiz, 2009, pág. 66-69) E

### **Gestión directiva.**

Es la manera como el establecimiento educativo está siendo orientado y dirigido, la acción se centra en el direccionamiento estratégico, la gerencia, la cultura institucional el clima y el gobierno escolar y las relaciones con el entorno, es posible organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento general de la institución a través de la dirección del rector y su equipo de asesores

### **Gestión pedagógica y académica.**

Es la más importante del trabajo de la institución educativa, señala la manera cómo enfoca sus acciones para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social, cultural y profesional. Este ámbito de la gestión se encarga de lo relacionado con el diseño curricular, la práctica pedagógica institucional, la planificación de aula y el seguimiento del avance académico.

### **Gestión administrativa y financiera.**

Esta gestión da soporte al trabajo institucional; tiene a su cargo todo lo relacionado con el apoyo a la gestión académica, la administración y constatación de la planta física, los recursos y servicios, el pago al personal docente, administrativo y de servicios, apoyo financiero y contable con información fidedigna para la toma de decisiones de las autoridades del plantel.

### **Gestión de la comunidad.**

Este ámbito se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, así como de la participación y la convivencia, la atención educativa a grupos poblacionales con necesidades especiales bajo una perspectiva de inclusión, y la prevención de diferentes tipos de riesgos.

### **Gestión de Recursos Humanos:**

Está enfocada a la administración de los recursos humanos, como el más importante ámbito de la gestión educativa empresarial, en el que el propósito fundamental es lograr el éxito profesional de los miembros de la institución a la par que la excelencia y la competitividad de la institución.

### **Gestión tecnológica:**

Aplicación en la enseñanza aprendizaje de las nuevas tecnologías para una mejor educación y competitividad con la creación, difusión y uso de los TIC's, la utilización adecuada del internet, para formar entes críticos e investigativos para el desarrollo de la sociedad en la que viven.

### **Gestión Social:**

Hay distintas maneras de concebir la gestión social , diferentes visiones que tratan de definirla y eso desde hace mucho tiempo. En La República de Platón la gestión es percibida como una acción autoritaria; mientras que por otra parte, en La Política de Aristóteles, la gestión es vista como una acción democrática.

Sin embargo, la gestión, concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas, es relativamente reciente. Sus precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX. Para algunos, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización, cómo se estructuran, la articulación que hay entre ellos, los recursos y los objetivos y hoy en día no es más que saber tomar decisiones.

### **Gestión del conocimiento:**

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización, en la cual ésta es vista como un subsistema y cuyo punto central son las metas que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad gestión como campo disciplinario estructurado, distinguiéndose dentro de él algunas corrientes filosóficas, unas que emergen de la perspectiva de la experiencia otras del pensamiento más teórico ligadas a los modelos de gestión y aplicación de conocimientos.

**Gestión de Proyecto:**

Se convierte en un campo de acción bastante complejo que depende mucho del enfoque teórico con el que se aborde.

Los enfoques no operan por sí mismos, son llevados a la práctica a través de modelos que responden de manera concreta a condiciones concretas que se encargan de Planificar organizar, ejecutar y evaluar el trabajo requerido dentro de un tiempo estipulado

**Gestión de ambiente:**

Se encarga del manejo del sistema ambiental para el desarrollo sostenible, por medio de la que se organiza las actividades antrópicas que afectan el ambiente donde se desarrolla la educación, con el objetivo de lograr una educación adecuada para mejorar la calidad de vida de los pueblos.

**Gestión estratégica:**

Prácticamente se encuentra en el ejercicio intelectual, individual y colectivo para cumplir los objetivos que cada organización se plantea buscando los recursos necesarios y lógicos apegados a normas y leyes estructuradas en la institución educativa.

**Gestión administrativa:**

Es una de las más importantes para realizar un negocio porque de la gestión que el administrador realice dependerá el éxito o fracaso de su organización considerando que en cualquier ámbito existe competitividad y la búsqueda de un servicio de calidad.

**Gestión gerencial:**

Son las actividades que los administradores realizan dirigidas a la producción de bienes, productos o a la prestación de servicios especializados dentro de las organizaciones.

### **Gestión financiera:**

Son las gestiones que el administrador realiza para la obtención de recursos económicos y la utilización adecuada para lograr sus objetivos

### **Gestión pública:**

Son las actividades que los administradores ejecutan dentro y fuera de la institución con fines políticos, económicos y protocolarios para el desarrollo de los objetivos propuestos.

Existen también modelos de gestión presentados por Juan Casasús en 1999 son:



**Gráfico 2: Modelos de Gestión según Juan Casasús**

#### **Normativo**

Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente, hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, como resultado de la planificación en el presente.

Planificación orientada al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron principalmente hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

#### **Prospectivo**

Inicio de los 70. El futuro es previsible, a través de la construcción de escenarios múltiples y, por ende, incierto. Se ha pasado de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza.

Se caracteriza por las reformas profundas y masivas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua) las que notablemente, presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

### **Estratégico**

Principios de los 80. La estrategia tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización.

Recién, a inicios de los 90 se empieza a considerar este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

### **Estratégico-Situacional**

Mediados de los 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo, es situacional.

Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

### **Calidad Total**

Inicios de los 90. Se refiere a la planificación, el control y la mejora continua, lo que permitiría introducir “estratégicamente” la visión de la calidad en la organización (Juran, 1998). Los componentes centrales de la calidad son: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso y la reducción de los márgenes de error.

Dos hechos importantes: Se reconoce la existencia de un “usuario” y la preocupación por los resultados del proceso educativo. Se orientan a mejorar los procesos mediante acciones tendientes, entre otras, a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo, aumento de productividad y creatividad en los procesos. Se generalizan los sistemas de medición y evaluación de la calidad. La preocupación por los resultados lleva a analizar y examinar los procesos y los factores que en ellos intervienen para orientar las políticas educativas.

## **Reingeniería**

Mediados de los 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización fundacional y un rediseño radical de los procesos. Principales exponentes son Hammer y Champy.

Se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera. En el paradigma sobre educación y aprendizaje, si se quiere una mejora en el desempeño, se necesita un cambio radical de los procesos.

## **Comunicacional**

Segunda mitad de los 90. Es necesario comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, esto supone un manejo de destrezas comunicacionales, ya que los procesos de comunicación facilitarán o no que ocurran las acciones deseadas.

Se comienza una gestión en la que se delega decisiones a grupos organizados que toman decisiones de común acuerdo. Responsabilidad compartida, acuerdos y compromisos asumidos de forma corporativa en un trabajo de equipos cooperativos.

Se quiebra el proceso integrador de la planificación y se multiplican los lugares y entidades planificadoras, lo que da lugar a la descentralización educativa.

## **2.2. Liderazgo Institucional**

### **2.2.1. Concepto.**

Se partirá desde algunos conceptos generales de lo que es liderazgo.

“El liderazgo, como actuación propia del líder supone un intento por desarrollar, un intento por descubrir una serie de relaciones entre las personas de una organización o institución” **(Gento, 1998: 51)**

Dentro de una institución educativa encontramos diferentes ámbitos de liderazgo ya que estos van de acuerdo a las funciones que desempeña cada persona dentro de la institución, el liderazgo va a mantenerse de acuerdo a su personalidad, gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias. Situación de superioridad en que se halla una institución educativa dentro de su ámbito.

- Liderazgo educacional es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativa de los miembros.
- El liderazgo tiene lugar cuando un miembro del grupo influye en la motivación o en las competencias del resto del grupo.
- Condición de líder o ejercicio de sus actividades. Es el proceso que ejerce una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que posibilita.
- Un liderazgo educacional se ocupa de los campos necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.
- Es la coordinación y comunicación entre personas para ser comprensible la nueva orientación.
- La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.
- Por liderazgo se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógico e innovador. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, operación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación.
- Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es

menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

- Cualidades de personalidades y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
- Es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través, al logro de una o varias metas en el campo educativo (**Rotter, 2002:42-43**).

## **LAS TRES DIMENSIONES DEL LIDERAZGO**

### **DIMENSIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA DEL LIDERAZGO.**

En esta dimensión el líder con una preparación adecuada conduce a sus seguidores hacia el conocimiento técnico-científico que a la posterioridad brindan resultados económicos.

La confianza en la dimensión técnica del líder llevaría a la adhesión hacia éste en el ámbito técnico. En la medida en que el subordinado o el colaborador confía en las habilidades y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en que busca lograr resultados, su grado de adhesión irá más allá del terreno de lo exigible, más allá de lo que dicta el poder formal del puesto que ocupa.

Por esta razón cualquier persona que quiera desarrollar su capacidad de liderazgo, debería tener una buena preparación técnica, por más simpática que sea una persona o por excelentes que sean sus comportamientos éticos, si no sabe su profesión difícilmente arrastrará a sus colegas en el ámbito profesional.

Si se toma como ejemplo el caso de un directivo eficaz, este puede perder su condición de líder por problemas de carácter, y a la inversa, un directivo capaz de generar buen clima de trabajo en equipo podría perder su condición de líder por su incapacidad técnica o por no lograr los resultados que se esperan de él. En la medida en que todas las razones para que exista confianza están presentes, y por

tanto existen unidad cabe esperar que el liderazgo sea mayor y más estable. **(Cfr. Guzmán, 2005:86-87)**

## **DIMENSIÓN PSICO AFECTIVA**

En esta dimensión se trata de sensibilizar a los seguidores en el aspecto mas profundo de los sentimientos ya sea por amor, bondad, esperanza, que permita que los seres humanos se sientan motivados por una gran complacencia que sientan en su interior, al sentirse una persona en paz transmitirá esa energía a los demás para convertir el lugar de trabajo en un lugar de armonía que se interrelacionan entre todos en una mutua comprensión y colaboración.

“En esta dimensión la confianza en que el líder pueda satisfacer las necesidades de autorrealización es la que llevaría al subordinado o al colaborador a excederse o hacer más de lo que mandan los dictados del poder formal. Hacer el trabajo agradable es, por lo tanto, otro de los aspectos en los que deberá reincidir aquella persona que quisiera liderar a un grupo humano.los colaboradores por lo regular esperan satisfacer sus necesidades de bienes agradables.

En esta dimensión si se nota que en su líder hay egoísmo o cualquier tipo de engaño, la libertad de la libre adhesión a otra persona se rompe, y salvo que sea recompuesta, tarde o temprano terminará reduciéndose la relación hasta llegar al ámbito estrictamente formal o incluso a desaparecer, pero también, si el líder es capaz de crecer y comunicar el valor extrínseco o intrínseco de los incentivos, sus seguidores se multiplicaran a su alrededor, porque saben que su líder es capaz de motivar, ilusionar, entusiasmar con su visión de transformación.

Al alcanzar la confianza en las personas, estas realizan cualquier trabajo a ellos encomendado con eficiencia y eficacia, porque saben que conseguirán la satisfacción interior de haber cumplido su objetivo. **(Garzón, 2004:42.)**

## **DIMENSIÓN ÉTICA DEL LIDERAZGO**

En el plano ético, la adhesión del líder estaría apoyada en la confianza del subordinado o del colaborador en que, quien le dirige o trabaja junto a él, le reconoce como persona, le respeta como a tal, como hacer inteligente, libre, valioso en el mismo, y por tanto, velará por sus necesidades, por el logro de su desarrollo, de su excelencia humana; en este sentido el líder es percibido como persona al servicio de los demás.

“la consecuencia de la consideración de la ética daría razón de ser a los resultados observados por los defensores del concepto del liderazgo servidor, el desarrollo de la capacidad del liderazgo pasa por la permanente actitud de servicio al bien común. En esta dimensión los colaboradores esperan satisfacer sus necesidades de bienes morales, pero dado que los bienes éticos están por encima de los bienes agradables, parece lógico pensar que cuando se deteriora la confianza en el plano ético, las consecuencias para la relación humana serán sustancialmente mayores que si se produjera un deterioro en la dimensión técnica de la confianza” (Guillen, 1985, pág.; 175)

Cuando surge la duda acerca de la verdad y la veracidad del comportamiento del líder, se resquebraja la confianza ética. Cuando el líder busca la adhesión a costa de no respetar la dignidad de sus seguidores, no cabe hablar de liderazgo en sentido estricto sino más bien de manipulación y cuando la manipulación es percibida, difícilmente puede durar el liderazgo.

El líder nace, no se hace. Las cualidades de líder se poseen desde el nacimiento o tienen una correspondencia con un grupo social en particular. Los rasgos característicos ocupan una amplia variedad de particularidades desde capacidad comunicativa hasta atributos de personalidad, físicos y sociales. En el campo educativo esta gama se amplía hacia suficientes conocimientos pedagógicos, administrativos y de informática; rasgos personales de sencillez, humildad, iniciativa, optimismo, sinceridad, lealtad, justicia, espíritu de logro, sentido común y pasión por la calidad del servicio que brinda a la comunidad.

## 2.2.2. Tipos

Dentro de los tipos de liderazgo debe mencionar según Likert hace referencia de acuerdo a los modelos de liderazgo conforme a los estudios de diferentes autores, existen los siguientes:

**Liderazgo explotador.** Poca confianza en los subordinados, motivan a las personas mediante el temor y las represalias y a veces con recompensas, comunicación descendente, la lleva la alta dirección.

**Liderazgo benevolente.** Poca confianza en los subordinados, motivan con recompensas y a veces con temor y castigo, comunicación ascendente, solicitan algunas ideas y opiniones de los empleados.

**Liderazgo consultivo.** Mucha confianza en los empleados, usan sus opiniones, motivan con recompensas y a veces aplican castigos, permiten cierta participación, comunicación ascendente y descendente, las decisiones operativas se toman en el nivel inferior,

**Liderazgo participativo.** Confianza total en los empleados, siempre obtienen sus ideas, opiniones y las usan en forma constructiva, conceden recompensas económicas con base en la participación en grupo, comunicación ascendente, descendente y horizontal (**Liket, 1996:37**)

Según Lewin White y Lipitt, existen los siguientes tipos de liderazgo.

**Liderazgo autocrático.** Determina las metas y las políticas de acción específica las actividades y técnicas y selecciona los miembros que deben ejecutarlas, alaba o critica personalizando la situación, demuestra permanentemente su poder.

**Liderazgo democrático.** El líder usa la negociación y el arreglo recíproco, por el cual los miembros de la institución, se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus seguidores respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promoviendo la participación. Y es abierto a la innovación en las labores

pedagógicas y administrativas, motiva a los trabajadores, su estrategia es realizar los trabajos decididos en consenso, se favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones. El líder estimula el aporte de todos, la comunicación es abierta y flexible y se genera mayor integración entre los participantes.

**Liderazgo liberal o de rienda suelta. (Laissez Faire, 1998:47)** No se compromete con la determinación de metas y políticas, da total libertad al grupo, no participa en las discusiones, solo le interesa que se sientan bien anímicamente, no estimula la productividad del grupo.

**Liderazgo permisivo.** Usa recursos mutuos (dejar hacer, dejar pasar) con sus colaboradores para lograr los objetivos institucionales e individuales, concede a sus seguidores un alto grado de independencia en sus tareas cuando evidencian un alto grado de madurez laboral y psicológica o cuando son más hábiles y seguros que su líder, existe ausencia de coordinación y orientación por parte del líder, no estimula el desarrollo de objetivos ni la formulación de normas para el mejor funcionamiento de la institución y de sus miembros. Hay total libertad de decisión individual y grupal, el clima institucional es de improvisación y desorientación. El proceso de crecimiento grupal es confuso y desorganizado, los integrantes tienden a aburrirse y abandonan el grupo.

**Liderazgo paternalista.** Usa la creación de expectativas entre los trabajadores y tiende a no hacer tan evidente su poder para que ellos le sean leales. Mostrándoles respeto en función a la satisfacción de sus intereses personales en desmedro de los objetivos institucionales, es dogmático y firme, guía a los trabajadores mediante la habilidad para dar o negar castigos y recompensas enfatizando en el rendimiento; así como en la persuasión a ellos para apoyar al tomar las decisiones, esconde un modelo autoritario bajo una apariencia democrática

**Liderazgo transformacional.** El líder utiliza el poder referente, basado en actitudes así como en el ejemplo, para influir poderosamente en forma positiva en sus colaboradores y en la visión institucional es capaz de motivar más allá de lo esperado. Incrementa el sentido de importancia y valor de la labor educativa, logra

trascender el interés individual de los trabajadores de la institución educativa, buscando el interés institucional y personal de cada uno de ellos hasta lograr, a través del trabajo, la autorrealización, usa sus capacidades para hacer crecer en forma integral a todos sus colaboradores en la institución educativa, bajo el precepto “disfrutar del trabajo y ayudar a disfrutar a los demás”.

En El colegio de Bachillerato “Juan de Salinas” el líder usa siempre la negociación y el arreglo recíproco con los docentes, estudiantes y padres de familia, por el cual los miembros de la institución a pesar de ser un poco renuentes a cumplir órdenes poco a poco se han ido integrando a realizar los trabajos en equipo es así que durante cinco meses mejoraron y desarrollaron el PTI por medio de descriptores lo que dio como resultado la acreditación A al someterse la institución educativa a la evaluación que el Ministerio de Educación realiza en las instituciones educativas que tienen carreras técnicas.

También se caracteriza por ser persuasivo y consultivo con sus subalternos respecto al logro de los objetivos institucionales y particulares, promueve la participación y el compromiso que como miembros de la institución tienen. Y es abierto a la innovación en las labores pedagógicas y administrativas apegado a la ley, motiva a los trabajadores, su estrategia es realizar los trabajos por medio de grupos o comisiones encargados de tal o cual actividad con carácter de compromiso y cumplimiento, siempre tiene reuniones informativas de lo que está realizando en su gestión, permite sugerencias y favorece la participación y discusión entre los miembros para fijar reglas y tomar decisiones.

Lastimosamente al realizar la investigación a los directivos se detectó un problema en la institución solo el Subinspector General tiene nombramiento, las demás autoridades son encargadas por medio de Acciones de Personal otorgadas por el Ministerio de Educación y ratificadas por la Zonal 2 (Tena) hasta que se nombren titulares, por medio del concurso de méritos y oposición, lo cual produce una falencia, muchas veces influye en la toma de decisiones y esto perjudica por ejemplo en la renovación de contratos, utilización de recursos económicos tal vez por temor a una glosa, etc.

### 2.2.3. Características

Existen tantas características de un líder pero las más importantes son las siguientes:

**Capacidad de comunicarse.** La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

**Inteligencia emocional.** Es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

**Capacidad de establecer metas y objetivos.** Para dirigir un grupo, hay que saber a dónde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

**Capacidad de planeación.** Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

**Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo.** Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.

**Un líder crece y hace crecer a su gente.** Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

**Tiene carisma.** Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y Ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos

de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

**Es Innovador.** Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo.

**Un líder** es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

**Un líder** esta informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

El líder educacional debe enfrentarse a desafiar el proceso con la innovación y la realización de nuevos proyectos, facultar a otros para lograr que las personas sean independientes, moldear el camino, inspirar una visión compartida, motivando conociendo a quien se lo merece y fijar los objetivos que se pueden cumplir, ya sea a corto plazo o largo plazo. En este sentido, “el liderazgo educacional debe proporcionar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas” **(Laurus, 2007: 359)**.

### **Características personales de los líderes, necesarias para un liderazgo eficaz**

Siguiendo a Plasencia, éstas son otras características de líder:

**Inteligencia.** Las personas que han sido designadas, consideradas como líderes tienen una inteligencia superior a la común y las investigaciones al respecto parecen confirmarlo. En una revisión de las características de la personalidad, relacionadas con las conductas de grupos pequeños. Richard D. Mann (1959), pudo observar que la inteligencia fue la característica con más frecuencia asociada al liderazgo.

**Adaptación.** Es probable que los roles de los líderes exijan del individuo que lo que desempeñan los miembros de los grupos que encabezan. De ser así, las tendencias neuróticas interferirán con la eficacia del dirigente. Los individuos que los demás ven como líderes suelen ser más inteligentes que lo que no se consideran así. La adaptación tiende a ser asociada con el liderazgo.

**Inconformidad.** Casi todos creemos que los líderes suelen ser más inteligentes y menos neuróticos que el común de las personas. Sin embargo, la idea de que los líderes se desvían más de las normas que los demás puede sorprender a muchos. La desviación parece entrañar cierta psicopatología que, como es natural, es incompatible con la idea de que los líderes son personas bien adaptadas.

**Distancia social.** Que los líderes aprecien la solidaridad y la cohesión de los grupos encabezan no significa necesariamente que favorezcan también el acercamiento de los demás miembros o su intimidad con ello. Los dirigentes más eficaces, evaluados por la labor de sus grupos, son aquellos capaces de mantener cierto grado de distancia social o psicológica con los otros miembros del grupo que supervisan. Esto se aplica particularmente a los grupos de trabajo (**Placencia, s.f.:54**).

Dentro de una institución es importante el clima laboral trabajar en equipo no es una tarea fácil, los docentes pasan muchas horas al día conviviendo con caracteres, sentimientos y estados de ánimo distintos. Si este aspecto es pasado por alto en una organización, es muy difícil que las distintas partes logren unirse en un todo que lleve a la institución educativa por el camino del éxito. Ya que depende del estilo de liderazgo utilizando las políticas y los valores que existen en su estructura de acuerdo a las características de las personas que trabajan en la institución educativa.

En la actualidad, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo sea enfrentarse a un proceso de innovación y de realización de nuevos proyectos permitiendo a las personas que sean independientes, motivando, inspirando una visión, reconociendo a quien se lo merece y esté en condiciones de asegurar las siguientes funciones: Analizar-

sintetizar; anticipar-proyectar; concertar-asociar; decidir-desarrollar; comunicar-coordinar; liderar-animar; evaluar-reenfocar.

**Analizar-Sintetizar.** El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento. El gestor realiza el análisis como etapa del diagnóstico, pero requiere llegar a una síntesis, a la reconstrucción de la realidad bajo un esquema, modelo, analogía. Todos los instrumentos conceptuales que posibiliten luego diseñar alternativas de intervención.

Posee herramientas para el abordaje de los procesos de cambio e innovación. Para analizar y sintetizar se requiere asimismo conocer cuál debe ser la información para anticiparse a cambios y crisis. Análisis y síntesis para construir un proyecto de intervención, con objetivos estratégicos claros, vinculados con los objetivos nacionales, que definan una visión compartida para convocar a todos los participantes.

**Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados. La prospectiva es una actitud ante la toma de decisiones, ante el futuro inmediato y el futuro lejano, que se propone no sólo reaccionar solamente a las situaciones, sino anteponerse a ellas.

En el sentido de **Serieyx (1996: 320)**, "pensar el futuro de otra manera es cambiar ya el presente". El gestor tiene gran capacidad de identificar las tendencias de cambios en tiempos veloces y de identificar los indicadores de cambios lentos.

**Concertar-Asociar.** Los procesos de negociación, las cesiones de delegación y la generación de amplias redes de trabajo posibilitarán la convergencia de los múltiples actores y su participación. Esto exigirá argumentaciones y visiones capaces de motivar la asociación en busca del mejoramiento de la calidad de la educación. Requerirá competentes gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

**Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas. Requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones. El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado. Supone conducir y articular los distintos programas, objetivos y proyectos hacia buen puerto y en el tiempo oportuno.

**Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y hoy día, se espera que las prácticas de los gestores educativos, como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional, estén en condiciones de asegurar las funciones que señalen y faciliten el acceso a la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién. Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.

Cuando se trata de comunicación se refiere también a los espacios de reunión, a los estudios estadísticos sobre estados de un problema o situación, a la realización de

estudios de marketing, de encuestas de opinión, etc. Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha y participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

**Liderar-Animar.** Animar posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados.

De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

La gestión estratégica de la educación exige:

- Un enfoque claro e interrelacionado,
- Alta capacidad de concentración,
- Conciencia de que los tiempos de gestión suponen períodos largos de gestación,
- Exploración permanente de las oportunidades,
- Disciplina para el aprendizaje profundo,
- Confianza en sí mismo,

- Saber aprender (meta conocimiento),
- Saberes y prácticas de colaboración,
- Capacidad de experimentar,
- Gusto por el riesgo,
- Sentido de la responsabilidad,
- Compromiso e iniciativa,
- Profesionalidad,
- Voluntad de servicio.

En la siguiente tabla tenemos las características que pueden servir si su influencia como líder será un liderazgo positivo o negativo (Caigal, 1997: 39)

### Estilos de liderazgo.

Tabla 1: Estilos de Liderazgo

LIDERAZGO POSITIVO	LIDERAZGO NEGATIVO
- Basado en el respeto y la ética	- Irrespetuoso y sin valores éticos
- Usa medios lícitos y democráticos	- El fin justifica cualquier medio
- Centrado en intereses importantes del grupo y de la sociedad.	- Centrado en el interés propio o de sus dirigentes
- Ataca con firmeza a las situaciones injustas	- Fomenta el resentimiento y odio a las personas
- Busca unificar alrededor de una causa justa	- Divide a los grupos por su juego de intereses
- Propone soluciones racionales.	- Se centra en la denuncia, en la queja.

## 2.3. Diferencias entre directivo y líder

### 2.3.1 Directivos.

“**Los** directivos dan gran importancia a la formación para desarrollar su labor, curiosamente quienes le han recibido la valoran aún más necesario, pues seguramente la ignorancia lleva a relativizar su necesidad” **(Gairin, 1995:37)**.

Al tratarse de directivos que son lo que regentan las instituciones educativas tenemos a los rectores, directores que son la parte medular de la gestión, planificando, organizando, diseñando, ejecutando para que la institución preste un servicio de calidad con calidez, eficiencia y eficacia.

La diferencia entre un directivo y un líder, a través de la concepción que cada uno tiene del caos y del orden y de cómo gestionarlo. Aunque en el artículo escrito por Zalesnik, esta idea no es explícita, sí que es cierto que deja marcadas muchas de las pautas que hasta hoy se siguen, el camino de crear líderes y/o directivos en las organizaciones educativas ( Colegios y Universidades).

Zalesnik identifica al líder con el riesgo, el cambio, la novedad. Un líder según el autor es una persona que no necesita basarse en su autoridad o jerarquía para defender sus ideas, y que tiene una cierta tolerancia a la confrontación. Ya que no da por entendido que una crítica acerca de una idea, esté identificada con un cuestionamiento de su autoridad.

Define al líder como alguien con personalidad que generalmente ha nacido “dos veces”, utilizando la nomenclatura de William James en “Las variedades de la experiencia religiosa”; quien consideraba que la persona que había nacido dos veces, había pasado por circunstancias en su vida que le habían obligado a mirar a su interior y construir un mundo que no está regido por el sentimiento de pertenencia o de reconocimiento. El líder, a diferencia del directivo, construye su percepción del entorno a través de un fuerte sentimiento de identidad, completamente independiente e incluso a veces aislante de la sociedad en la que vive. Como bien Esto lleva a la afirmación de que un directivo nace y un líder se hace, con

independencia de las aptitudes innatas que le pueden llevar a uno y otro a alcanzar dicha posición. Aunque esta afirmación deja de lado muchos conceptos, y sobre todo, no permite tener en cuenta que un directivo puede convertirse en líder. Ahora bien, que un líder se convierta en directivo parece imposible.

Un líder ha adquirido una visión humanista del mundo, ha comprendido cómo gestionar mejor sus emociones internas, ha auto gestionado situaciones de crisis personales que le han llevado a una madurez y a experimentar la destreza de sus propias emociones. Y tras haber transitado un camino tan intenso, es prácticamente imposible que el mapa del mundo se reduzca al del directivo nacido para dirigir.

Una experiencia personal difícil, con un alto índice de auto superación, crea en el líder una capacidad de empatía importante, una gestión de las relaciones sociales a veces conflictiva pero muy enriquecedora para su progreso profesional pero buscando aplicar sus conocimientos en pos de mejora de la comunidad donde vive o trabaja.

Pero son tantas las cosas que debe saber gestionar bien un buen líder, que no se ha conocido aún al buen líder que reúna al menos el 40% de las competencias y valores exigidos.... Hablando de valores exigidos. En general, son pocos los directores o los administradores que hacen investigación sobre lo que realizan, analizan sus proyectos, sus estrategias o sus acciones de gestión en las instituciones educativas donde laboran. Para saber los tipos de liderazgo de las autoridades del colegio se utilizó una encuesta, donde se puede identificar que las habilidades de liderazgo son adquiridas por medio de estudios en gerencia capacitación continua y aplicadas los conocimientos en la práctica.

**El director como líder.** Para **(Botanez, 1998: 409-411)**. el director puede ejercer su liderazgo a:

**La toma de decisiones:** Se puede tomar decisiones de una manera intuitiva, utilizando técnicas y estrategias sistemáticas.

**Empleo del tiempo:** El tiempo es un aspecto importante que da prioridad a los asuntos y poder atender con mayor eficiencia los problemas que pasan.

**La importancia de la visión:** Es otra de las maneras de ejercer el liderazgo, manteniendo una visión y cultura de la institución.

**La dimensión ética y los valores:** En las relaciones del director con otras personas se debe reflexionar, el uso del poder debe darse un buen uso para que no se vuelva luego en su contra

**Satisfacción en el trabajo:** El director tendrá en cuenta a las personas que realizan su trabajo con satisfacción, el cual viene de los elementos internos, satisfacción personal.

**El director como líder.** Para Botanez el director puede ejercer su liderazgo a través de los siguientes apartados resumidos y son los siguientes:

**Solución de problemas:** Primero se debe clasificar los problemas, la importancia de los problemas, las personas implicadas, las consecuencias y la solución, en segundo lugar buscar las mejores estrategias para su solución se tiene en cuenta las opiniones de los demás, saber escuchar, recordar similares experiencias.

### **2.3.2 Líderes**

“Una función vital de los líderes consisten en manejar en sus interacciones cotidianas con sus compañeros tanto los objetivos racionales como lo no racionales” **(Day, 2005:111)**. Así como también, “son capaces de promover una visión compartida a través del desarrollo” **(Willey, 1998:247)**

Un líder debería ser la persona capaz de motivar a que las otras personas se liberen, que se auto realicen, en todos los ámbitos y no escatimen esfuerzos por conseguirlos, con una paz interior que realicen su trabajo motivados para servir y brindar un servicio o un trabajo de calidad que les llevará a cumplir con los objetivos, que se han trazado dentro de la institución educativa.

Para Álvarez mantener una buena imagen de lo que es un líder no solo tiene que cumplir las tareas sino la permanencia de qué tipo de líder puede ser de acuerdo a sus virtudes que son propias de un líder, detallados a continuación:

**Tabla 2: Tipos de liderazgo**

<b>TIPO DE LÍDER</b>	<b>VIRTUDES</b>
Líder organizador	Es el que establece relaciones, pero sobre todo se rodea de colaboradores, que les permiten trabajar solos y que no tiene problemas, es respetuoso con los demás.
Líder participativo	Es aquel que piensa que el poder está en equipo no solamente en una persona, le da importancia a los valores, tomando decisiones con criterio
Líder burócrata	Es aquel que solo dirige desde la oficina la organización son arrogantes con sus colaboradores, transmiten miedo, toma decisiones sin criterio y equivocadas.
Líder emprendedor	Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, existe un respeto en cuanto a jerarquía, no hace nada al azar, sabe ganarse el respeto de los demás.
Líder paternalista y demagogo	Tiene el ego muy alto, habla demasiado promete, muchas cosas y no las cumplen, manipulan a sus colaboradores sin ni siquiera darse cuenta.
Líder técnico	Está conformado por profesionales técnicos y especialistas, le dan mucha importancia a la parte técnica, son exigentes.
Líder oportunista	Son manipuladores, fingen sus sentimientos para obtener los objetivos que ellos desean tienen que salir con la suya, son egoístas (Álvarez,2010: 50)

**Tabla 3: Categorías del liderazgo**

Administrador	Realiza varias actividades como planeación, coordinación administración, dirección y organización. Los administradores son aquellas personas que cuidan que se hagan las cosas.
Experto	Sirve habitualmente como asesor de los demás que dictan la política o que administran. Es especialista en dar información valiosa para los directivos de la organización, en general desempeña el papel de comentador crítico, forma parte del personal secundario porque tiene responsabilidad directa sobre los resultados del esfuerzo del personal primario.
Ideológico	Al igual que el experto, es especialista, pero no en una esfera técnica, sino en ideas y creencias. Se interesa en las teorías básicas que abarcan diversas formas de conducta social. San Agustín, Lutero, Galileo, Mahoma, Carlos Marx son ejemplos de pensadores que han tenido enorme influencia en cuyas enseñanzas las cuales han alterado la vida de centenares de personas, las mayor parte de líderes son ideólogos.
carismático	Como bien lo dice la palabra carisma tiene origen griego, se utiliza para designar una merced o un don otorgado por Dios que da, a quien lo recibe, un poder especial sobre los demás. En tiempos pasados los líderes eran carismáticos o religiosos hoy en día son políticos.
Político	En este tipo de líder se describe la mayoría de líderes que hemos visto, determina la política a seguir es un ideólogo y debe tener carisma para ser elegido, siempre opera en el seno de una organización a menudo obra como un hombre de negocios.
La figura paternal	Desde que nacemos tenemos líderes en el seno de nuestro hogar, a menudo que vamos creciendo seguimos teniendo líderes en la escuela, en el colegio etc. Existen dos tipos de líderes paternaes uno es el prohibitivo, punitivo, exigente, y autoritario es la figura paternal y el otro es el que protege, cuida, ayuda y tranquiliza es la figura maternal.

Al hablar de liderazgo no existen parámetros, cualquier persona puede serlo de acuerdo a sus conocimientos especialización y preparación y llegar a cumplir los objetivos que se hayan trazado dentro de la organización, es así que un líder educativo debe tener juicios como: de las personas, de la práctica del docente, investigación, habilidades como: tratar, aceptar, cualidades como: ser audaz, inteligente, buen carácter paciente, creativo y requisitos como; entusiasta, diseñador, creador, etc. **(Placencia,s,f:52)**

Un profesor líder debe compartir sus conocimientos y experiencias con los demás, debe estar dispuesto a recibir críticas buenas y malas con madurez, debe tener la capacidad de encontrar en sus estudiantes los conocimientos que ellos tienen para guiarlos por el mejor camino de acuerdo a sus experiencias con enseñanza-aprendizaje en valores, también debe ser tolerante para confrontar una realidad y unir retazos que son entregados en muchas ocasiones por los padres que sin medir las consecuencias dañan el alma de sus hijos, El líder debe pensar en grande, enseñarle a sus estudiantes que están para llegar donde ellos deseen llegar, que con trabajo, dedicación pueden llegar a ser personas de bien y ser los mejores.

### 2.3.3 Diferencia

En la siguiente tabla se hace constar las diferencias que existen entre el líder y directivo.

**Tabla 4: Diferencias entre líder y directivo**

<b>LÍDER</b>	<b>DIRECTIVO</b>
Tiene carisma, potencialidades innatas	Surge del mandato legal o designación de alguien
Surge espontáneamente del grupo al que pertenece	Es nombrado por autoridades superiores
Posee mentalidad para servir a los demás sin esperar recompensa	A veces se sirve de los demás y busca beneficios personales
Genera con sus acciones confianza y	El ejercicio de la autoridad genera

seguridad en el grupo	sentimientos de rechazo
Posee conocimientos que afloran en el trabajo que realiza	Hace alarde de sus conocimientos y se cree superior a los demás
Es un motivador constante para el grupo con el que trabaja	El trabajo que genera en el grupo surge del mandato legal.

De acuerdo a lo investigado podemos decir que el directivo tiene que ser un líder, dependiendo del tipo de líder que sea, para mantener un liderazgo educacional en todos los niveles, en donde tendrá la oportunidad de:

### **1. Combinar en su gestión.**

La resistencia al cambio se dará siempre en base a factores externos, con la estabilidad interna de la organización: cambiar de hoy para mañana no es posible se debe ir creando nuevas bases que permitan a la organización neutralizarlo y que se den cuenta por qué se debe realizar los cambios.

La corriente estratégico y global debe conservar una unión en el logro de los objetivos, lo cual mediante un análisis profundo de cada situación les permitirá adquirir estabilidad en los resultados, garantizando así la eficiencia en el cumplimiento de la educación que hoy exige la sociedad.

### **2. Lograr en su gestión.**

Conseguir, que sus colaboradores satisfagan sus necesidades es muy importante, se debe motivar por medio de una dirección participativa que les permita involucrar al personal docente como soporte en la toma de decisiones, para una mejor solución de problemas, así como la obcecación por la calidad de la educación debido a que es la carta de presentación de la organización mediante el desarrollo del proceso pedagógico, para satisfacer las necesidades de los estudiantes, padres de familia, etc.

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

El ser humano tiene una naturaleza indeterminada. Las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

Como país tercermundista padecemos precisamente, la falta de una práctica de valores, cuyas características de universalidad y homogeneidad persistente, redunden en una mejora en nuestra calidad de vida. La escuela, en ese sentido, juega un rol fundamental pues como agente reproductor y socializador de los valores presentes en la sociedad, se convierte en el espacio donde se puede empezar el cambio que tantas veces se ha pregonado pero que aún permanece como una utopía. Donde se produzca el tránsito de una sociedad autocrática, intolerante y dogmática a una sociedad democrática, tolerante y crítica. Desde este punto de vista la misión de la educación en valores debería consistir en la superación de la socialización de los mismos para fijarse objetivos próximos a la capacidad crítica, autonomía y racionalidad de la persona en situaciones de conflicto ético.

### **2.4.1. ¿Qué son los valores?**

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas, un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones.

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera. El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo. Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se los conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

#### **2.4.2. Importancia de los valores**

Pensamos que debemos partir de nuestra propia realidad, desde nuestra responsabilidad con el sistema educativo del país. Respecto del estado de violencia y el clima de inseguridad que afecta a la ciudadanía nacional, por ejemplo, se podría decir que es una reacción, un resultado, ante el fracaso de la política de prevención y difusión de valores en las instituciones públicas. El riesgo más próximo para las grandes ciudades es el establecimiento de una cultura juvenil violenta. Lamentable criterio que parece cierto. Una de las manifestaciones preocupantes en el comportamiento de la juventud y otros segmentos de la población, se configura en el

imaginario colectivo como una aguda crisis de valores. Corrupción desenfrenada en las altas esferas políticas (con esto se hace especial alusión a lo ocurrido en la última década del siglo XX), ascenso de la criminalidad, violencia juvenil, las barras bravas, terrorismo, narcotráfico y drogadicción, prostitución, protestas violentas con atropello de los derechos humanos, proclividad a la anarquía, impunidad, etc.

La crisis de valores es un fenómeno cuyas causas nacen en los hogares, no son directamente imputables sólo al sistema educativo de un país, por muy deteriorada que se le encuentre en la actualidad a la calidad de la educación en valores que imparte, particularmente en las instituciones públicas. Las causas del fenómeno en mención tienen una raigambre social muy compleja según lo investigado el meollo de los anti valores se debe a la falta de educación en valores de los hogares. Leyes demasiado permisivas y buscar solo los derechos y no cumplir con los deberes que tenemos como seres humanos. Para hablar con propiedad sobre este asunto sería conveniente y necesario realizar una investigación rigurosa en un segmento representativo de la población la juventud.

### **2.4.3. Clases de valores**

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan. El valor moral lleva a construirse como hombre, a hacerse más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales se deben analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano:

**Valores infrahumanos.-** Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

**Valores humanos inframorales.-** Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

**Valores Instrumentales.-** Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

**Valores Terminales.-** Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

**Valores religiosos.-** Están centrados el amor a Dios, mediante la enseñanza de la importancia que tiene en nuestras vidas, a través de nuestras acciones.

**Valores morales.-** son aquellos que buscan la perfección del hombre en lo más íntimo, haciéndolo más humano, surgen principalmente por la influencia de la familia y son valores como el respeto, la honestidad, la lealtad, la tolerancia, el trabajo, la responsabilidad y el amor.

**Valores estéticos.-** Describe la creación de lo bello o su simple contemplación de lo creado.

**Valores sociales.-** Se basa en las normas de convivencia dentro de la sociedad en que vivimos.

**Valores intelectuales.-** Es la capacidad de realizar por medio de los conocimientos el cambio del hombre para el servicio de la sociedad.

**Valores físicos.-** Se da en la estética del cuerpo, a través de la fuerza que empleas en las actividades que realizas, ayudando a levantar o auxiliar a otro.

**Valores afectivos.-** Conforman los sentimientos es la capacidad que tiene el hombre de amar y sentirse amado, por medio del afecto y el placer, es la solidaridad, la amistad, el compañerismo, y la parte medular es la familia.

**Valores económicos.-** Son aquellos que fueron creados para satisfacer necesidades desde la creación del hombre.

#### **2.4.4. La educación y el desarrollo moral cognitivo**

La psicología educacional reconoce tres dominios: el cognitivo, el psicomotor y el afectivo. La psicología cognitiva se concentra en los procesos mentales internos y el desarrollo cognitivo es el proceso por el que los individuos adquieren complejas formas de pensamiento y de resolución de problemas.

Los grandes aportes de la teoría cognitiva en la educación moral contemporánea vienen de Jean Piaget y de las modificaciones posteriores hechas por Lawrence Kohlberg: Hay seis etapas o estadios en el desarrollo moral de una persona, sin embargo la mayor parte de los adultos llega sólo a la tercera o cuarta etapa. En ellas el educando toma un papel activo en su propio desarrollo moral, mediante técnicas apropiadas se le hace progresar a través de las diferentes etapas de su desarrollo.

#### **2.4.5. Educación en valores**

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

Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.

Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, en ello reside su importancia pedagógica. Esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva.

Es un trabajo sistemático a través del cual y mediante actuaciones y prácticas en los centros educativos se pueden desarrollar aquellos valores que están explícitos en nuestra constitución como base para cualquier tipo de educación en valores.

Una vez que los alumnos interioricen los valores, éstas se convierten en guías y pautas de conducta, son asimilados libremente y permiten definir los objetivos de vida que tenemos, nos ayuda a aceptarnos y estimarnos como somos. El colegio debe ayudar a construir criterios para tomar decisiones correctas y orientar nuestra vida, esta toma de decisiones se dan cuando nos enfrentamos a un conflicto de valores. Otro de los objetivos de esta educación es ayudar al alumno en el proceso de desarrollo y adquisición de las capacidades para sentir, pensar y actuar. Como se aprecia, no es tan solo una educación que busque integrarse en la comunidad sino que va más allá. Busca la autonomía, la capacidad crítica para tomar decisiones en un conflicto ético.

¿En qué ámbitos o formas se pueden desarrollar los valores en el colegio?

**Educación formal.-** Los valores están incorporados en la eficiencia o improductividad del servicio educativo, el cumplimiento o incumplimiento, la exigencia o la laxitud con que se instrumentan las actividades formales en la educación.

**Educación informal.-** Los valores se brindan de una manera casual y no deliberada, no parte del programa, ni del contenido, ni de la materia. Es un estilo personal de enseñar y la convivencia maestro-alumno (manera de asesorar, motivar, entusiasmar) es la singularidad del profesor.

**La cultura del colegio.-** Las organizaciones poseen una cultura o estilo organizacionales por los valores, prácticas y reglamentos que poseen (tradiciones, rituales, creencias), es un estilo de vida de la organización en el aspecto administrativo, laboral.

**Actividades extraacadémicas.-** Tareas deportivas, sociales, culturales; en esta convivencia se imparte valores; forman parte de un programa intencional y deliberado; las tareas disciplinarias incorporan orden, respeto, tolerancia; se lleva a de una manera significativa.

**Participación cívica.-** La escuela tiene la responsabilidad de prolongar fuera de su entorno físico la educación moral y propiciar actividades que tengan trascendencia social.

**Función tutorial.-** Es un carácter personalizado de la educación, busca facilitar la integración de los alumnos en el grupo, el desarrollo de su personalidad, auto respeto y respeto hacia los demás. Se la realiza a través de actividades, las entrevistas individuales con los alumnos y sus familias; la forma más colectiva es la organización de actividades que fomenten la convivencia y participación (excursiones, campañas o visitas culturales).



### **3. Metodología**

#### **3.1. Contexto**

Esta investigación reseña el proceso que, potencialmente, se podría iniciar y aplicar en el Colegio Nacional “Juan de Salinas”, sección Bachillerato, ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui en la Ciudad de Sangolquí.

Si bien las diversas direcciones administrativas han ido conformando, a lo largo de ya considerables años de actividad académica, los mismos que han conferido a la institución merecido reconocimiento público, que se refleja en la cantidad creciente de alumnado año tras año y por consiguiente, es totalmente comprensible que algunos temas y aspectos no hayan sido abordados de una manera suficiente y en determinados casos, no han sido definitivamente considerados. Si bien se manifiesta un estructura manejable y que ha brindado resultados más o menos satisfactorios, no existen estudios esquematizados y aplicables sobre el tema de gestión, liderazgo y valores. Circunstancia que en nuestra comunidad es visible tanto en lo local como en lo institucional. No se encuentran documentos que sustenten investigaciones anteriores relacionadas al tema para así establecer parámetros o comparaciones, diferencias y/o semejanzas.

#### **Participantes**

Aquí una breve reseña de la última configuración de los cuadros administrativos, docentes y del alumnado del Colegio.

##### Personal Directivo

Rector (e):	Dr. Hernán Coloma
Vicerrector (e): Matutina	Lic. Julio Navarrete
Vicerrector (e): Vespertina	Lic. Guillermo Vallejo

##### Personal Administrativo:

Secretaría:	5
Colecturía:	3
Biblioteca:	1
Inspección General:	6

Personal Docente:

Con nombramiento:	94
A contrato	59

Personal de Servicios:

Conserjes:	7
------------	---

Número de Estudiantes

Sección Básica	Paralelos	
Octavo de Básica	A-L	440
Noveno de Básica	A-K	480
Décimo de Básica	A-K	480
Sección Bachillerato		
Primer Año de Bachillerato		
Físico Matemáticas	A-B	80
Químicos Biológicos	C-D	80
Ciencias Sociales	E-F-G	120
Segundo Año de Bachillerato		
Físico Matemáticas	A-B	80
Químicos Biológicos	C-D	80
Ciencias Sociales	E-F-G	120
Aplicaciones Informáticas	H-I	68
Contabilidad y Administ.	J-K	80
Instalaciones Eléctricas	L	40
Tercer Año de Bachillerato		
Físico Matemáticas	A-B	80
Químicos Biológicos	C-D	80
Ciencias Sociales	E-F-G	120
Aplicaciones Informáticas	H-I	68
Contabilidad y Administ.	J-K	80
Instalaciones Eléctricas	L	40

De acuerdo a los requerimientos técnicos establecidos por la Universidad Técnica Particular de Loja, los participantes seleccionados son:

1. Cinco directivos,
2. Dieciséis docentes,
3. Treinta estudiantes,
4. Treinta padres de familia

**a. Personal directivo del Colegio “Juan de Salinas” de Sangolqui, por Género y edad de las autoridades.**

Los resultados nos permite determinar que los directivos, tienen desde 40 años de edad en adelante que corresponde al 20% y los demás de 51 años hasta más de 55 años de edad que corresponde al 80%; lo que indica que tienen amplia experiencia profesional, que será aplicada en el correcto desempeño, es así que necesariamente para ser autoridad debe cumplir ciertos requisitos y uno de ellos es tener categoría D y solo se cumple con años de servicio dentro de la docencia, en el proceso gerencial y de liderazgo de la institución, cabe indicar que en la institución existen más hombres que mujeres desempeñando cargo de autoridad.

**b. Personal docente del colegio “Juan de Salinas” por género y edad.**

Se aplicó la encuesta a 16 docentes del área de Bachillerato en sus diferentes especializaciones:

Los resultados de las encuestas realizadas al personal docente del colegio “Juan de Salinas” en el bachillerato por género nos indica que el 64,71% son hombres y el 35,29% son mujeres lo que se considera ventajoso por el mayor grado de afectividad que se refleja en el trabajo en equipo, el personal docente es joven y muy bien capacitado con un amplio conocimiento y profesionalización, lo que indica que poseen amplia experiencia profesional, que será aprovechada para el correcto desempeño en el proceso de enseñanza – aprendizaje de acuerdo a su título y profesionalización.

### **c. Población estudiantil por género y edad**

Se aplicó la entrevista a 30 estudiantes del Bachillerato en sus diferentes especializaciones: Técnicas y Ciencias, que posee el colegio más grande del Valle de los chillos (Sangolquí).

Al aplicar la encuesta a los estudiantes del bachillerato con la finalidad de auscultar actitudes de liderazgo, autonomía, positividad, crítica y apertura a la realidad que vive día a día en las aulas de clase. Existe un 60% de hombres estudiando en cambio el 40% son mujeres.

Cabe indicar que la deserción de las mujeres de las aulas se debe a un alto porcentaje de estado de gestación a tempranas edades siendo un índice alto en la institución de embarazadas por falta de educación en valores desde los hogares, hoy en día los estudiantes no lo toman con responsabilidad la sexualidad a pesar de que reciben educación sexual desde el ciclo básico el alto índice de adolescentes embarazadas es el resultado de empezar a temprana edad la sexualidad sin responsabilidad, de hogares desintegrados por maltrato o por disolución conyugal y por la emigración que ha sufrido el país en las dos últimas décadas.

### **d. Población de padres de familia por género y edad.**

Se aplicó la encuesta a 30 padres de familia indistintamente en la hora de atención a padres que el colegio establece para la entrevista de padres de familia con los docentes para la debida información del estado académico y disciplinario de los estudiantes

El instrumento de tipo estructurado cuyo objetivo es integrar al padre de familia y la comunidad educativa a la planificación de proyectos educativos, sociales, deportivos y culturales dentro y fuera de la Institución.

El porcentaje de asistencia a la institución de madres de familia es de 76.67%, las cuales se ocupan después de sus horas de trabajo, de la educación de sus hijos y tan solo el 23,33% son padres que se ocupan de la educación de sus hijos por lo

que el resultado es visible con una falencia en la formación en valores por no tener el apoyo de su esposo donde los estudiantes hacen lo que quieren sin poder controlarles solas y en casos graves se ven involucrados en drogas, alcoholismo que conlleva a la prostitución de algunas estudiantes.

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

Cualquier proyecto de investigación tiene variadas y hasta múltiples maneras de enfocar los temas tratados y así mismo variedad de propuestas a emitir. Es necesario aclarar este punto porque las comunidades educativas tienen un sinnúmero de connotaciones incluidas, por las relaciones entre los diferentes estamentos. Así mismo es necesario recalcar que la identificación del tema, su delimitación y alcances son utilizadas para la elaboración del diagnóstico institucional; mientras que para la formulación y preparación del proyecto se debe contar ya con alguna alternativa seleccionada. Entonces, la escogencia de esta alternativa debe revisar todas las posibilidades que se puedan prever, enfocar globalmente el universo a ser investigado y especialmente el nivel alcanzado en cuanto a aplicación de las innovaciones y reformas propuestas por las autoridades educativas.

En la investigación se utilizaron los siguientes materiales e instrumentos:

#### **Materiales:**

1. Libros de consulta
2. Páginas de internet
3. Guías
4. Computadora, impresora, grabadora, cámara fotográfica, CD,
5. Copias de documentos
6. Suministros de escritorio

## **Instrumentos.**

Los instrumentos de investigación son: encuesta dirigida a los profesores, encuesta dirigida a los alumnos y un cuestionario de entrevista para los directivos o gestores educativos. Se analizó los formatos propuestos por la UTPL y se encontró que sus términos son convenientes y aplicables y por lo tanto se ha respetado su conformación y no se han realizado cambios a los formatos propuestos y que constan adjuntos en los anexos finales

1. Encuesta a directivos
2. Encuesta a docentes.
3. Encuesta a estudiantes.
4. Encuesta a padres de familia.
5. Entrevista a directivos.

### **3.3. Método y Procedimiento**

#### **3.3.1. Métodos**

Los métodos de investigación seleccionados son:

1. El método descriptivo
2. El método analítico - sintético
3. El método exploratorio
4. El método inductivo deductivo
5. El método lógico- estadístico

Los métodos de investigación seleccionados son el descriptivo, analítico y sintético, que permiten explicar y analizar adecuadamente el objeto de la investigación.

La investigación a realizar es de tipo exploratorio y descriptivo, puesto que se prestan favorablemente para explicar y caracterizar la realidad de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en un centro educativo. Este tipo de investigación facilita acceder al conocimiento de la realidad para plantear el

problema, declarar las hipótesis, aclarar conceptos, reunir información y familiarizarse con el proceso del conocimiento del problema en estudio.

En el proceso de investigación se requerirá también del método analítico-sintético, pues facilitará la desestructuración del objeto de estudio en todas sus partes y la explicación de las relaciones entre elementos y el todo, así como también la reconstrucción de las partes para alcanzar una visión de unidad, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos que ayudarán a la comprensión y conocimiento de la realidad.

El método inductivo y el deductivo a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

El método estadístico, hará factible organizar la información alcanzada, con la aplicación de los instrumentos de investigación, facilitará los procesos de validez y confiabilidad de los resultados y, finalmente tendrá su aplicación práctica en el proceso de la verificación de hipótesis.

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

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

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

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

## **Técnicas**

1. Observación
2. La encuesta
3. La entrevista.

La entrevista como técnica puede cumplir diversas funciones: diagnóstica, orientadora, terapéutica e investigadora. La ejecución de la entrevista comprende tres fases importantes:

- El contacto inicial con el entrevistado
- La formulación de las preguntas.
- La anotación de las respuestas.

Las características que debe reunir una buena entrevista son:

- Preguntas simples e iniciativas cordiales.
- Deben reunir características de confiabilidad y validez.
- No perder nunca el objetivo de la entrevista.
- Agudeza mental y práctica para observar, escuchar, transcribir y sintetizar las impresiones del entrevistado.
- Es necesaria una guía en donde se establezcan objetivos y aspectos relevantes que deben ser satisfechos con la entrevista.
- La mayor imparcialidad y objetividad posibles.

La encuesta es una de las técnicas más utilizadas que se apoya en un cuestionario previamente elaborado con preguntas concretas para obtener respuestas precisas que permiten una rápida tabulación, interpretación y análisis de la información recopilada.

Es la herramienta tradicional y más confiable de la investigación por el carácter personalizado que posee y la mínima intervención del encuestador

## **4. Resultados**

### **4.1. Diagnóstico**

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

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

El Colegio Nacional “Juan de Salinas” cuenta con este manual de organización brindando a la sociedad entes formados, que poseen excelente capacidad científica y tecnológica de acuerdo a las necesidades de la enseñanza globalizada, los docentes cumplen con los perfiles de acuerdo a su especialidad y profesionalización de acuerdo a las exigencias del Ministerio de Relaciones Laborales y el Ministerio de Educación ya que si no tienen título no puede ser contratado, para lograr mejores resultados de los objetivos propuestos en la institución.

Un referente básico para entender cualquier organización está en los procesos que se siguen para tomar decisiones de acuerdo a las necesidades de la institución. Es el hecho de que estos procesos son de vital importancia para el Departamento de Talento Humano del colegio “Juan de Salinas”, para los vicerrectorados es la parte medular para la elaboración de los distributivos pedagógicos tanto de la Sección Matutina como de la sección Vespertina esto lo realizaron de acuerdo al perfil de cada docente, e inspectores administrativos de la institución.

Cabe indicar que se cumple en un 90% de acuerdo a las necesidades del colegio no se cumple el 10% porque dos conserjes están cumpliendo sus funciones el uno se encuentra en el departamento financiero y el otro en secretaria cumpliendo otras funciones que no les corresponde.

##### **4.1.1.2 El código de Ética.**

Dentro del código de ética que refleja en la mayoría de los puntos del PEI podemos decir que la institución educativa, predica y practica valores en un 80% que son respetados por los miembros de la institución, su filosofía e historia en la sociedad

ha orientado hacia la trascendencia que hoy goza como institución educativa del Cantón.

Practicar los valores morales, cívicos y humanos impartiendo una educación basada en la realidad en que vivimos para mejorar la calidad de vida del ser humano, orientando a la comunidad educativa sobre los riesgos y daños que provocan los peligros externos que tiene un 20% la institución.

Toda institución educativa debe, por tanto, contar con un documento moral y ético que responda a la filosofía del “Sumackawsay” o “buen vivir”, que rijan las relaciones interpersonales de autoridades, maestros, estudiantes, padres de familia y demás miembros de la comunidad educativa, se cumple en un 90% ya que siempre encontramos personas que no les parece lo que ejecutan las autoridades, esto se establece un grupo bastante reducido dentro del plantel.

#### **4.1.1.3 El plan estratégico.**

El vicerrectorado del Colegio tiene a su cargo la elaboración del Plan estratégico Pedagógico, el mismo que regula la solución de problemas internos y externos de la institución para ser aplicado en la elaboración de proyectos educativos y su aplicación para el servicio a la comunidad, que como colegio técnico realiza y fue una parte fundamental para la acreditación A, que el Ministerio de educación realizó en la calificación del área técnica con sus especialidades: ,Análisis informáticos, Administración y contabilidad, instalaciones eléctricas, actividades que cumplen los estudiantes con la comunidad por medio de cursos prácticos en las aulas de la institución, cumpliendo con la planificación que busca el desarrollo del entorno, mediante la transformación personal y el mejoramiento de la calidad educativa, con la participación activa de todos los que conforman la institución de acuerdo a lo que el Ministerio de Educación exige se cumple en un 80% ya que el faltante se ocupa en actividades extracurriculares que también se enmarcan dentro de la planificación de lo académico en diferentes disciplinas como deportiva. Social, cultural.

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

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada en un año, tiene por objeto conseguir la ejecución de Proyecto educativo Institucional. Surge de la Visión, Misión, propósitos, objetivos y estrategias cronogramas en su matriz de planificación de los Proyectos específicos de implementación **(Ministerio de Educación y Cultura, 2006: 66)**

Este instrumento administrativo consta de tres fases de programación y aplicación. Al momento, el Colegio se encuentra inmerso en la aplicación de la tercera fase. Los parámetros que se han definido para cada una de ellas están agrupados en las categorías de: procesos, productos, personas, recursos, alumnos y relaciones con el entorno. Y dentro de cada uno se enfocan temas y descriptores analizados de manera pedagógica de acuerdo a las normas vigentes al momento desde la dirección educativa provincial. Se definen y declaran actividades y responsables del cumplimiento de las mismas; así como se programan reuniones de diagnóstico institucional al respecto, con el concurso de los actores pedagógicos involucrados. En este punto es interesante hacer notar que se trata de un proceso que siempre ha existido, en los últimos años del Colegio; ahora se le proporciona un nuevo enfoque. Y, por lo tanto, se presupone que se darán, y se dan en la práctica, ciertas desavenencias y desacuerdos. Entendemos que este es un fenómeno normal y hasta necesario para que de las discrepancias puedan surgir nuevas motivaciones e iniciativas de soluciones adecuadas. El Plan Operativo Anual, obviamente, contempla fechas de procesos y de análisis de resultados. Nuevamente aparece la gestión de los directivos.

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

El proyecto educativo institucional del Colegio de Bachillerato “Juan de Salinas” está conformado por los siguientes elementos: Diagnóstico, Identidad institucional, Componente curricular, y Componente de Gestión. A continuación se incluyen los aspectos relacionados con cada uno de ellos

**Diagnóstico.** Es una especie de “radiografía” pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades **(Ministerio de Educación y Cultura, 2006:22)**

Para el desarrollo del proyecto se ha utilizado la técnica FODA por medio de la cual se han establecido las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la institución. El plan estratégico nos indica claramente que la gestión del rector, el Consejo Ejecutivo, la Comisión Técnico Pedagógica. Ha realizado un excelente trabajo acerca de gestión, liderazgo y valores dentro de la institución. Es una exigencia hacia los centros educativos que el Colegio cumple a cabalidad, igualmente con las periódicas revisiones y ajustes necesarios. El PEI institucional está debidamente registrado ante las autoridades respectivas y es revisado por la Supervisión escolar al inicio de cada período lectivo.

Es por demás conocido que la evaluación es un tipo de investigación que analiza la estructura, el funcionamiento y los resultados de un proyecto, con el fin de proporcionar información de la cual se deriven criterios útiles para la toma de decisiones, en relación con su administración y desarrollo.

**Identidad institucional.** En esta parte el proyecto educativo Institucional se hace constar el modelo pedagógico, los perfiles, la visión y misión institucional, así como los objetivos institucionales.

Dentro del PEI, está involucrado la Planificación de Transformación Institucional (PTI) como un instrumento operativo de ejecución de todos los procesos, para direccionar objetivamente a la consecución de logros y objetivos muy definidos en la planificación institucional, como también para el logro de metas establecidas en el proceso de desarrollo hacia el mejoramiento de la calidad educativa del Salinas

Por cierto, la evaluación no debe realizarse solo en la etapa final de un proyecto, ni exclusivamente al término del período escolar, esta debe ser permanente, pues de este modo permite ir ajustando las estrategias, modificando las actividades, corrigiendo el desarrollo del proceso, valorando informaciones respecto de logros y eficiencias identificadas; formulando estrategias y acciones a implementar;

verificando resultados en los procesos de cambios realizados, tal cual se lo proyecta en el P T I , a través de la evaluación por resultados es aquí donde las autoridades aplican el liderazgo y gestión.

**Componente curricular.** Este apartado se encuentra escrito en el proyecto educativo institucional y por sus características particulares se identifica mayormente con la gestión técnica pedagógica que realiza la autoridad educativa, personal docente, sin embargo, en el currículo mismo existen directrices relacionadas con la práctica de valores que son los ejes transversales.

**Componente de gestión.** Como su nombre lo indica este documento está relacionado con el estudio de la gestión y liderazgo, el Código de convivencia que existe en la institución se identifica plenamente con los valores que deben practicar la comunidad educativa del colegio.

La Institución está dotada de los instrumentos necesarios para su funcionamiento, la organización institucional, el reglamento interno, proyectos educativos y el Plan Operativo Anual

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

El reglamento interno es el documento que recoge la dimensión formal de la estructura organizativa. Es decir, el conjunto de reglas, normas, y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de las diferentes unidades organizativas. Toda organización precisa de ciertas normas, sin las cuales su funcionamiento sería conflictivo **(Ministerio de educación y cultura, 2006:68)**

Este documento está debidamente socializado y ejemplares del mismo están a disposición de los diferentes cuerpos especializados del Colegio, así como también al alcance de la organización estudiantil que se apoya en este reglamento para hacer conocer a las autoridades del plantel las necesidades que pudieran considerarse insatisfechas

Este documento, está estrechamente relacionado con la estructura orgánica de la institución, se refiere exclusivamente a los aspectos de carácter legal y reglamentario de la institución; por lo que se identifica más con la gestión que las autoridades y docentes realizan antes que con el liderazgo y valores.

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

##### **4.1.2.1 Misión y visión institucional.**

###### **Misión**

La formación humanística y académica del bachiller del Salinas le convierte es un ente social que luego de haber recibido una educación integral está listo para competir en la vida como un ser productivo.

En este documento también se encuentran los valores compartidos por quienes trabajan en el colegio, se identifica también con el liderazgo y la gestión que realizan las autoridades y docentes del plantel.

###### **Visión**

El Colegio “Juan de salinas”, es un plantel laico, mixto proporciona una educación que posibilita el desarrollo integral del educando y su vinculación a la imparcialidad en los campos filosóficos y religiosos basados en los valores humanos.

Este documento es parte del PEI se encuentra íntimamente relacionado con los valores, ya que describe el futuro deseado, el mismo que se elabora a partir de los valores corporativos consensuados de los directivos y docentes de la institución.

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

Se trata de la estructura interna del colegio, partiendo como cabeza administrativa el rectorado, con el asesoramiento de los vicerrectorados, junta general de profesores, consejo ejecutivo, el organigrama institucional, por sus características particulares,

cumple con la gestión específicamente en las funciones de los directivos y administrativos apoyados por el departamento de consejería estudiantil, Inspección general y la comisión permanente y especial, cumpliéndose así el liderazgo y los valores.

Las comisiones técnico pedagógica, de innovaciones curriculares, de honestidad y disciplina, de finanzas, de adquisiciones, de asuntos sociales, de higiene y bares, de deportes, tanto en los departamentos administrativos, financieros, auxiliares de servicio, estudiantes y padres de familia cada una cumpliendo con sus funciones dirigidas por una autoridad con conocimiento de gestión, liderazgo y valores para que la institución cumpla con los objetivos trazados al servicio de la comunidad...

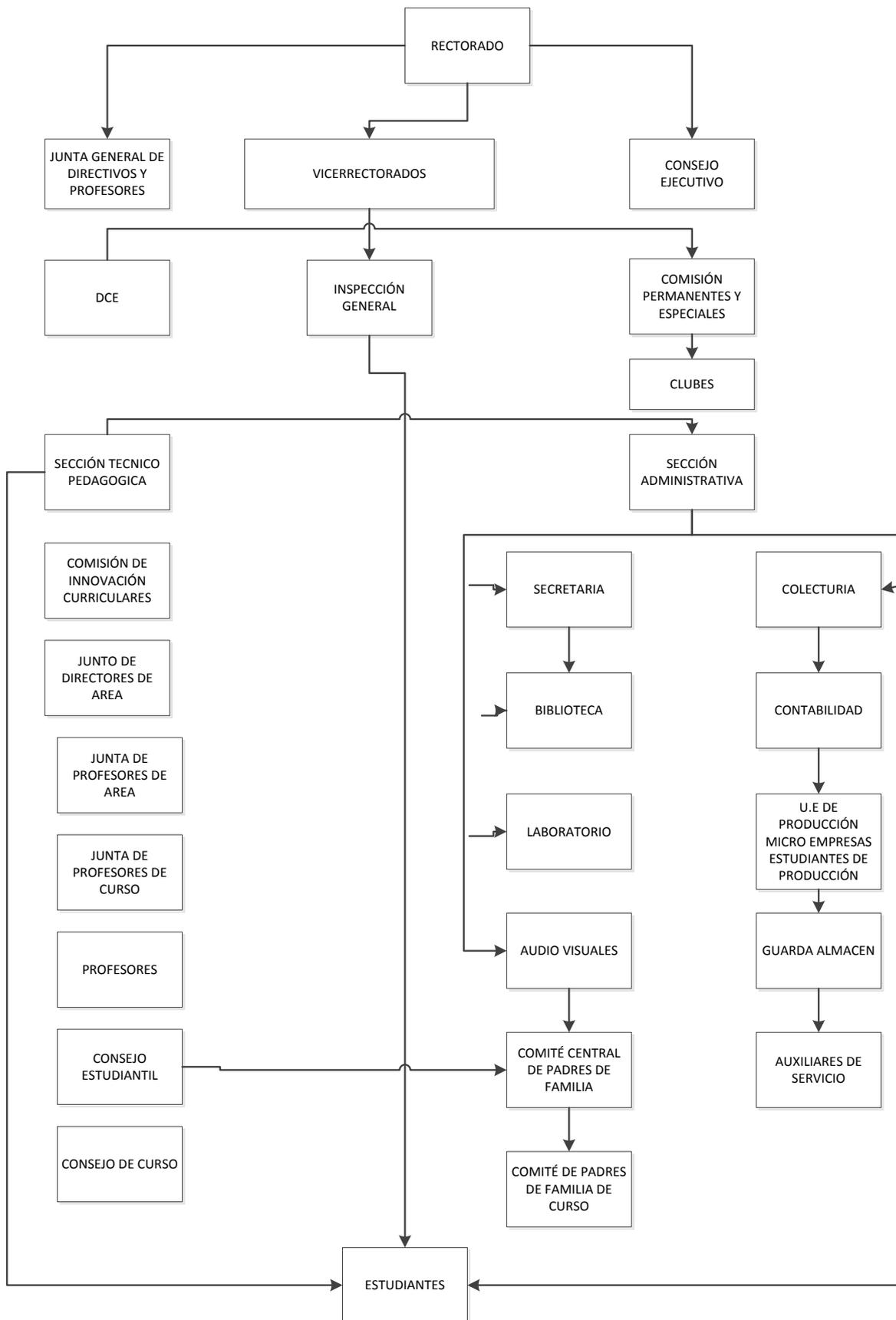


Gráfico 3: Diagrama institucional,

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

Fuente: Plan Institucional

### **Área de Lengua y literatura**

El área está constituida por 10 docentes de los cuales seis son mujeres y cuatro hombres, siete tienen título de tercer nivel y tres de cuarto nivel, aplican el conocimiento actualizado en su área y especialidad, con aprendizaje y desarrollo de competencias utilizando la didáctica, metodología, técnicas y estrategias, en el plan anual, plan de bloque, plan de clase, asistir a las reuniones de área, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel, evalúan mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de física y matemática**

El área está conformada por dieciocho docentes, de los cuales siete son mujeres, once hombres, tienen título de tercer nivel, quince y de cuarto nivel tres.

Sus funciones son: mantener la planificación anual actualizada, desarrollar la planificación por bloques, realizar el plan de clase, asistir a reuniones de área, dar clases, evalúan mensualmente con criterios de desempeño

### **Área de ciencias sociales**

El área la conforman dieciséis docentes de los cuales ocho son mujeres, ocho hombres, tienen título de tercer nivel trece y de cuarto nivel cinco.

Sus funciones son: desarrollar y evaluar procesos pedagógicos propios de su especialidad aplicando metodologías y técnicas acordes con el modelo pedagógico en el plan anual, en el plan de bloque y plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel y evaluar mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de ciencias naturales**

El área está estructurada por nueve docentes, cuatro son mujeres, cinco son hombres cuatro tienen títulos de tercer nivel y cinco de cuarto nivel.

Sus funciones son: desarrollar y evaluar procesos pedagógicos propios de su especialidad aplicando metodologías y técnicas acordes con el modelo pedagógico en el plan anual, en el plan de bloque y plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel y evaluar mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de química y biología**

El área está estructurada por diez docentes, seis son mujeres, cuatro son hombres cinco tienen títulos de tercer nivel y cinco de cuarto nivel.

Sus funciones son: desarrollar y evaluar procesos pedagógicos propios de su especialidad aplicando metodologías y técnicas acordes con el modelo pedagógico en el plan anual, en el plan de bloque y plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel y evaluar mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de Idioma extranjero**

El área la conforman ocho docentes de los cuales seis son mujeres, dos hombres, tienen título de tercer nivel siete y de cuarto nivel uno.

Sus funciones son: desarrollar y evaluar procesos pedagógicos propios de su especialidad aplicando metodologías y técnicas acordes con el modelo pedagógico en el plan anual, en el plan de bloque y plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel y evaluar mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de contabilidad**

El área está estructurada por cuatro docentes, cuatro son mujeres, no hay hombres, tres tienen títulos de tercer nivel y una de cuarto nivel.

Sus funciones son: gestionar los procesos financieros mediante la ejecución de programas establecidos (SRI) para el efecto con el propósito de entregar servicios de calidad a nuestros clientes y usuarios, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel asistir a las reuniones de área, evaluar con criterios de desempeño.

### **Área de informática**

El área la conforman ocho docentes de los cuales tres son mujeres, cinco hombres, tienen título de tercer nivel ocho y de cuarto nivel no existe.

Sus funciones son: gestionar las pasantías mediante la ejecución de programas establecidos con convenios en las empresas mediante pasantías para el efecto con el propósito de entregar servicios de calidad a nuestros estudiantes, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel asistir a las reuniones de área, evaluar con criterios de desempeño, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel asistir a las reuniones de área, evaluar con criterios de desempeño.

### **Área de electromecánica**

Está conformada por tres docentes hombres no hay mujeres, tienen los tres título de tercer nivel.

Sus funciones son apoyar en la ejecución técnica de mantenimiento e instalaciones de equipos y maquinaria en general en empresas que tienen convenios con la institución para realizar las pasantías, por medio de la planificación anual, de bloque, plan de aula, dar clases, asistir a las reuniones de área y evaluar mensualmente, con criterios de desempeño.

### **Área de cultura física**

El área la conforman siete docentes de los cuales una es mujer, seis son hombres tienen título de tercer nivel siete y de cuarto nivel no existe.

Sus funciones son: planificar, organizar y ejecutar procesos de preparación física y técnica con las diferentes disciplinas como: fútbol, básquet. Artes marciales, atletismo, natación, fútbol, tanto de hombres como de mujeres aplicando metodologías y técnicas del plan anual, plan de bloque, plan de clase, evalúan mensualmente con criterios de desempeño.

### **Área de música**

El área la conforman dos docentes de los cuales no hay mujeres, dos son hombres, tienen título de tercer nivel dos y de cuarto nivel no existe.

Sus funciones son: instruir la banda musical, estudiantina, ejecutar actividades didácticas en la planificación anual por bloque, plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel, evaluar mensualmente con criterios de desempeño

### **Área de dibujo**

El área la conforman tres docentes de los cuales una es mujer, dos son hombres, tienen título de tercer nivel dos y de cuarto nivel uno.

Sus funciones son: ejecutar actividades didácticas en la planificación anual por bloque, plan de aula, dar clases, cumplir con las diferentes actividades del plantel, evaluar mensualmente con criterios de desempeño.

### **Departamento de Talento humano**

El departamento se conforma por diecisiete docentes, un inspector general, un subinspector general, seis inspectores administrativos y nueve inspectores de curso, de los cuales seis son mujeres y nueve son hombres, todos tienen título de tercer nivel de cuarto nivel ninguno.

Sus funciones son: organizar y ejecución las actividades de orientación al comportamiento de los estudiantes durante la jornada de clases, intervenir en la solución de problemas individuales grupales de los estudiantes, atender reclamos de padres de familia, mantener actualizados los libros, registros, formularios y mas documentos oficiales, cumplir y hacer cumplir las disposiciones de las autoridades, coordinar la disciplina, asistencia y logística, dentro y fuera del plantel en programas y actividades académicas, culturales, deportivas, sociales de la institución con docentes, estudiantes y padres de familia

### **Departamento médico**

Está conformado por una mujer especialista en pediatría, con título de 4 nivel y un hombre especializado en medicina general, tiene título de tercer nivel, sus funciones son: dar asistencia emergente en caso de que los estudiantes lo requieran o medicina preventiva y charlas de sexualidad y protección contra enfermedades infectocontagiosas,

### **Departamento odontológico**

Está conformado por una mujer especialista en odontología, con título de tercer nivel y un hombre especializado en ortodoncia, tiene título de tercer nivel, brinda servicio a docentes y estudiantes en prevención y cuidado dental

### **Departamento de DCE**

Está conformado por nueve profesionales, siete son mujeres, dos son hombres, tienen título de tercer nivel siete y de cuarto nivel dos.

Cuyos encargos, forman parte del pleno de las Juntas de Curso, con voz y voto, y en donde presentan los atenuantes o agravantes de los estudiantes según el caso, dentro del análisis que regularmente se realizan para verificar el avance estudiantil.

### **Departamento financiero**

Cuenta con cuatro funcionarios, colector, contador, guardalmacén, auxiliar de contabilidad, tres son mujeres, y un hombre, tres tienen título de tercer nivel no hay profesionales con título de cuarto nivel, cabe indicar que en el departamento existe un bachiller con nombramiento y con veinte años de servicio.

Están sujetos a las disposiciones de la ley orgánica de administración financiera y control, se encarga de todas las adquisiciones y pagos que necesita la institución, planificar el presupuesto conjuntamente con los directivos en base a una información actualizada y fidedigna, velar por los muebles, equipos, máquinas, y el mantenimiento de los mismos para un mejor servicio al cliente interno y externo de la institución.

### **Departamento de Secretaría**

Está conformado por seis funcionarias, tres tienen título de tercer nivel y tres son bachilleres, la Secretaria General de la institución coordina las acciones con las autoridades, para el análisis, emisión de criterios profesionales y conceptos técnicos administrativos, la secretaria de Vicerrectorados es la encargada de formular, ejecutar, los procesos y programas pedagógicos de los docentes y estudiantes organismos públicos y privados; brinda servicio a los usuarios internos y externos con carácter informativo, ingreso de notas e interfaz con las autoridades dentro y fuera del plantel.

### **Departamento de laboratorios de informática**

Este departamento tiene un funcionario con título técnico, su función es contribuir en la ejecución y desarrollo de programas y proyectos en los laboratorios coordinando con los docentes estudiantes, para capacitar a los usuarios internos y externos, con cursos avanzados de informática y la página web, cumpliendo así con el proyecto de servir a la comunidad para su desarrollo y mejoramiento profesional.

### **Departamento de biblioteca y audiovisuales**

El departamento está conformado por una profesional con título de tercer nivel. Se encarga de contribuir al desarrollo de planes, programas, proyectos,

Para el cumplimiento de objetivos y metas en la gestión educativa manteniendo los textos e información actualizada para la investigación que realizan los docentes y estudiantes del plantel.

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

La población estudiantil, que casi llega a los tres mil estudiantes, constituye un grupo sumamente complejo y difícil de manejar. Se debe sumar a este panorama la innegable acción de factores sociales que han llevado a nuestros predios situaciones particulares, como asociaciones ilegítimas, semillas de pandillaje, que no podemos dejar de desconocer. Un problema institucional, común a todo centro educativo y quizá de carácter generacional está conformado por el considerable y preocupante índice de alumnas embarazadas. Si junto a este escenario se contempla las dificultades propias de manejar y controlar un número tan extenso de alumnos, queda totalmente visible el campo en donde las iniciativas de inclusión y observación de valores personales y humanos deben ser instituidas. Esta es la tarea diaria de los docentes y los resultados son siempre variables por las complejidades obvias pero que se procura siempre atender en la medida de las disponibilidades

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

Los últimos años educativos es el período en el cual se han reforzado las propuestas e iniciativas para que dentro del currículo institucional, el tema de los valores deje de ser simplemente letra muerta. Aún queda mucho trecho por recorrer pero los esfuerzos institucionales son considerables, sin que por esto, insisto, los resultados se puedan considerar todavía como los que se desearía.

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

El mayor énfasis de las autoridades del Colegio se dirige a insistir que en la planeación estratégica, los valores personales y humanos sean la base fundamental del proceso educativo. Esta es una tarea que exige tanto a estudiantes como a docentes y autoridades. El ejemplo, se entiende y se predica, es el fundamento institucional. Al punto que se han tomado medidas correctivas dirigidas a ciertos elementos del cuerpo docente y administrativo con la misma severidad y exigencia con que se actúa en casos similares o análogos que se presentan entre el alumnado

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

El departamento administrativo financiero es el que más cambios ha tenido que realizar para estar acorde con las disposiciones emanadas desde el Ministerio de Finanzas. En especial lo que se refiere al manejo económico y al uso de las partidas existentes que se manejan adecuadamente y con total transparencia. En este punto aún persiste una problemática común de todo el sistema educativo nacional, desde que el gobierno estableció la gratuidad total de la educación, lo que ha generado que ciertas atenciones a los alumnos y a la infraestructura del Colegio queden un tanto rezagadas. Sin embargo, lo rescatable es que este momento ya no se pueden dar casos de manejos dolosos de dineros entregados por los padres de familia, práctica desgraciadamente común hasta hace pocos años, eran manejados de alegres maneras por el departamento financiero. Aunque en el fondo, pese a las mejoras implementadas e incluso a cierto reconocimiento económico a los docentes, en especial, persiste el eterno problema del presupuesto insuficiente que obliga a los gestores educativos a realizar verdaderos milagros. Aparte de otros problemas que

aún no han sido solucionados y otros que podrían agravarse como es el de la ejecución del nuevo proyecto de Bachillerato Internacional, que al parecer de muchos, aún no está afianzado como para ser puesto en escena sino hasta el año 2014.

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

Atención especial se pone en la relación con los padres de familia, peldaño fundamental en la escalera educativa; sin lograr hasta el momento romper el tradicional esquema de escasa participación de las familias. Los comités de padres de familia son totalmente funcionales y establecidos pero, en especial desde que el Gobierno promulga que no deben aportar en forma económica por que todas las instituciones están previstas de todas las necesidades a lo cual falta mucho para cumplir el objetivo propuesto por este organismo no obstante los padres aportan para sus hijos con algunos insumos, para el efecto organizan los siguientes programas.

- ✓ Programa sociocultural de navidad que se realiza en los paralelos de cada nivel o ciclo coordinado por el tutor de curso, estudiantes, padres de familia y/o representantes.
- ✓ Se inaugura los juegos deportivos internos que se realizan en el mes de octubre de cada año escolar en los que participan activamente los estudiantes, padres de familia y profesores tutores de la institución.
- ✓ Programas socio-cultural por el día de las madres de la institución coordinado por las autoridades del plantel y realizado por toda la comunidad educativa
- ✓ Programa de arte y cultura se realiza por la cantonización de Sangolquí, el 31 de mayo, donde interviene activamente el Colegio como anfitrión al promocionar las fiestas del maíz y el turismo a nivel nacional por ser el más grande del valle de los chillos.

### **4.1.3. Análisis FODA**

El FODA es el instrumento de planificación medular que nos permite determinar al colegio “Juan de Salinas” cuál es su situación real tanto interna como externa para poder realizar una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, también se deben clasificar las fortalezas y debilidades de las áreas de gestión y administración al interior del plantel para la realización de la planificación anual del colegio

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

##### **FORTALEZAS**

- a) Todos los procesos del quehacer educativo diario se desarrollan en un excelente clima laboral
- b) Se gestiona y se lidera el trabajo en equipo propendiendo el diálogo participativo y flexible en todos los aspectos
- c) Se brinda facilidades para gestionar y liderar procesos de interés institucional a todos los miembros del establecimiento cuando el caso lo requiera y de acuerdo a la necesidad
- d) Se evidencia la dimensión organizativa y operacional de los directivos
- e) El 100 % del personal docente tiene título profesional docente y aspira a mejorar su nivel académico permanentemente.
- f) La gestión académica de los docentes se desarrolla de acuerdo a los últimos lineamientos
- g) Los directivos tienen un alto nivel de liderazgo y gestión en el área académica, financiera y en la toma de decisiones.
- h) Existe la total predisposición administrativa y del cuerpo docente para emprender una nueva gestión operativa institucional que no cuenta con la atención programada y planificada correspondiente: las drogas, su presencia e influencia cerca del ámbito estudiantil y comunitario en general.

## **DEBILIDADES**

- a) Los valores en los estudiantes denota falencias en especial a la autodeterminación de sus decisiones
- b) La gestión y liderazgo no tiene alcance de inclusión a la comunidad de su entorno
- c) El contingente de los representantes legales se limita a cumplir las disposiciones de los docentes y autoridades por lo que su gestión y liderazgo es nula
- d) La gestión y liderazgo de los padres de familia desde sus hogares no se encamina a la formación en valores de sus representados dejando en manos del colegio
- e) La solución de los problemas de los estudiantes no tienen el valor agregado de los valores que coadyuven a verlos como una oportunidad para progresar
- f) El liderazgo, gestión y valores de las autoridades no tiene trascendencia fuera de la institución
- g) No hay procesos participativos Institución – Comunidad cantonal
- h) La gestión y liderazgo de las autoridades se limita al aspecto administrativo y pedagógico descuidando el liderazgo estudiantil
- i) Todas las potencialidades existentes y sus debilidades sugieren que no existe el marco operativo correspondiente, la normativa internas para enfrentar el problema social de las drogas al alcance de los estudiantes, con todas sus repercusiones en su mundo y en el entorno que les rodea.

### **4.1.3.2. Oportunidades y amenazas**

#### **OPORTUNIDADES**

- a. Tiene gran prestigio en la comunidad por la calidad de gestión institucional
- b. Cuenta con convenios con las empresas para que los estudiantes realicen sus pasantías
- c. La presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo a la comunidad educativa

- d. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencias para mejorar.
- e. Están presentes los actores, elementos y factores necesarios y suficientes para iniciar una gestión en torno a la presencia de las drogas en el mundo estudiantil. Es la oportunidad propicia para emprender esta tarea y coadyuvar así los esfuerzos que desde otros niveles de gestión se realizan con el mismo propósito.

## **AMENAZAS**

- a. Inestabilidad laboral de los docentes por efecto de la nueva Ley de Educación (LOEI).
- b. Las leyes del código de la niñez y adolescencia demasiado permisivo.
- c. Desconocimiento de las normas legales para el tratamiento del problema de las drogas dentro de las instituciones educativas. Sumadas a este escenario algunas interpretaciones no tan claras cuando se presentan casos específicos. A continuación, en referencia a este punto y a manera de explicación, reseñaré un caso especial que se presentó en el Colegio. Se descubrió a algunos estudiantes en posesión de drogas ilegales, y en una cantidad que rebasaba los índices señalados (en cuya determinación no existen acuerdos sino más bien discrepancias); pero cuando las autoridades del Colegio decidieron tomar acciones coercitivas y de control del caso la reacción de los afectados y de los padres de familia fue más bien adversa. Llegándose incluso a la amenaza, seguramente sugerida por algún abogado, es lo que suponemos, de que de actuar en el caso, las autoridades del Colegio, sus inspectores básicamente, estarían infringiendo la ley y serían ellos, curioso por cierto, los que terminarían siendo juzgados por excesos en sus atribuciones. Esta situación llevó a que la cuestión en proceso quede en nada. Con un sinsabor, desazón e impotencia institucional. Insisto, esto, únicamente como reseña.

### 4.1.3.3 Matriz FODA

Tabla 5; Matriz FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El colegio cuenta con el Plan Estratégico institucional</li> <li>b. La institución cuenta con el PTI</li> <li>c. Se ha elaborado la Visión y la Misión Institucional</li> <li>d. La Institución cuenta con el Organigrama Estructural</li> <li>e. Existen lineamientos de las funciones por áreas y departamentos</li> <li>f. Se evidencia la dimensión organizativa y operacional</li> <li>g. Existe predisposición para emprender acciones específicas como abordar el tema de las drogas entre el alumnado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cuenta con el apoyo del Ilustre Municipio descentralizado de Rumiñahui</li> <li>b. Asesoramiento y acompañamiento de la Zonal 2 (Tena)</li> <li>c. Tiene gran prestigio en la comunidad por la calidad de gestión institucional</li> <li>d. Cuenta con convenios con las empresas para que los estudiantes realicen sus pasantías</li> <li>e. La presencia de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que brindan apoyo a la comunidad educativa</li> <li>f. Es el momento y la oportunidad propicia para emprender tareas específicas no única ni necesariamente académicas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. El plan operativo no incluye proyecto alguno relacionado con los valores</li> <li>b. No existe el plan de prevención integral de drogas</li> <li>c. Los valores están supeditados al desarrollo curricular</li> <li>d. La mayoría de documentos curriculares por su carácter reglamentario no contemplan aspectos relacionados con el liderazgo ni valores</li> <li>e. Existen cantinas, juegos electrónicos, bares etc. alrededor de la institución; así como señales claras que delatan el uso y consumo de drogas entre los estudiantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Inestabilidad laboral de los docentes por efecto de la nueva ley de educación (LOEI).</li> <li>b. Las leyes del código de la niñez y adolescencia demasiado permisivo.</li> <li>c. No existe suficiente claridad en relación a las normas y a las acciones institucionales ante casos flagrantes de uso de drogas. Las normas jurídicas al respecto no están en pleno y cabal conocimiento de los actores, en cuanto a alcances y atribuciones.</li> </ul>

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en el cuadro anterior corresponden a los aspectos positivos y negativos encontrados en los documentos curriculares del colegio de bachillerato "Juan de Salinas" en la institución. Se evidencia que en muchos de ellos se encuentran presentes indicadores relacionados con la gestión, el liderazgo y valores.

De igual manera en algunos instrumentos aparece el liderazgo y la gestión que las autoridades cumplen, apegados a la ley y bajo los reglamentos que deben cumplir los directivos, administrativos, docentes, auxiliares de servicio, estudiantes, y padres de familia relacionado con valores.

La presencia de cantinas, bares, juegos electrónicos en sus alrededores son albergues de la delincuencia y la expedición de drogas a los estudiantes.

Un tema muy especial, que tiene que ver de manera algo corresponsable con el párrafo anterior se refiere al uso y consumo de drogas. Un fenómeno social de gran envergadura, que hace rato rebasó muchos ámbitos y se encuentra hoy plenamente establecido y que, pese a los esfuerzos realizados desde diversas ópticas y entidades, se mantiene con fuerza e intensidad creciente. En el punto personal de esta investigación, es necesario recalcar que su combate, y a todas las incidencias que trae consigo: pandillas, desórdenes de conducta personal y sexual entre otros varios: recalcar que el Colegio no tiene una plan de acción en este sentido. No existe una normativa institucional para luchar contra este flagelo. Así como, tampoco se ha socializado lo necesario y suficiente, entre los actores institucionales en cuanto las normas jurídicas vigentes y aplicables.

## 4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas

Los resultados de las encuestas aplicadas se tabularon mediante una hoja de cálculo para cada uno de los cuatro sectores consultados: nivel directivo, nivel docente, nivel estudiantes y nivel de padres de familia. En el formato propuesto por la UTPL, para el objetivo de análisis de resultados se obviaron los datos que hacen referencia a tipo de establecimiento y a identificación personal de los encuestados, pues carecen de relevancia. Por otro lado, se ha cumplido con las directrices de la dirección de tesis recomendada se presenta tablas y gráficos que representan la investigación que se ha realizado.

### 4.2.1. De los Directivos

Con las excepciones indicadas las preguntas tabuladas son las siguientes:

#### 1. Distribución por sexo a nivel directivo

Tabla 6: Distribución por género a nivel directivo

Género	
Masculino	4
Femenino	1
<b>Total</b>	<b>5</b>

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo.

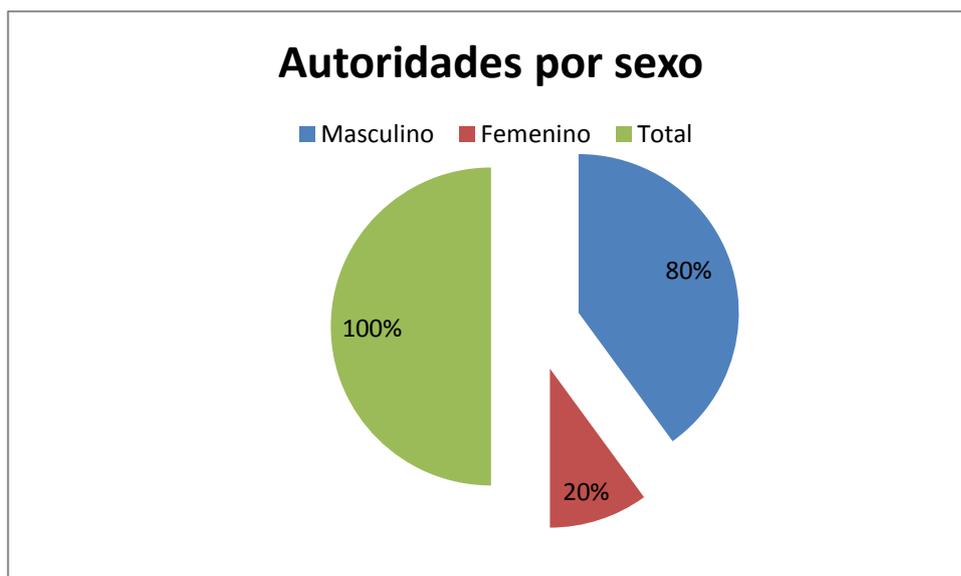


Gráfico 4: Distribución por género a nivel directivo

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo.



Salta a la vista que el nivel directivo del Colegio no registra ninguna autoridad con menos de 45 años. Esta es una consideración que se presta a interpretaciones, pues es fácil deducir que, a partir de cierta edad, las costumbres personales y más importante que eso, los criterios profesionales y pedagógicos están totalmente formados. Lo que hace pensar, que en estas condiciones, cualquier propuesta innovadora tendrá irremediabilmente un amplio rango de resistencia. Mientras que, por otro lado, los datos estadísticos hablan en cambio de suficiente experiencia en labores educativas.

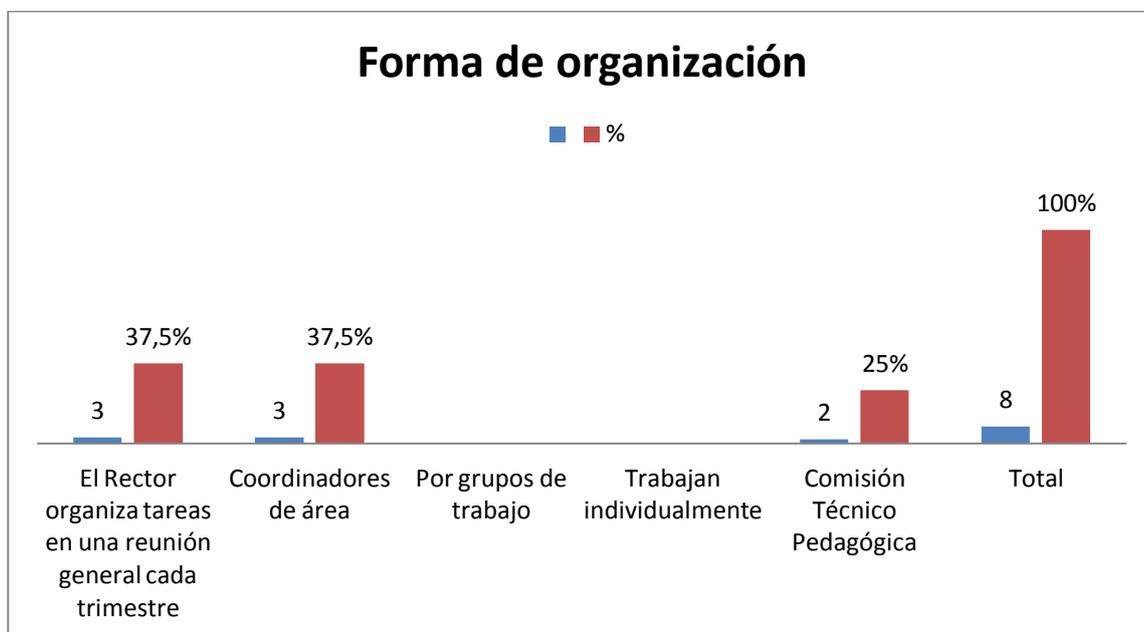
### 3. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?

**Tabla 8: Forma de organización**

Forma de organización		%
El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre	3	37.50%
Coordinadores de área	3	37.50%
Por grupos de trabajo		
Trabajan individualmente		
Comisión Técnico Pedagógica	2	25.00%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 6: Forma de organización**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El Colegio funciona bajo el régimen administrativo que le ha dado mejores resultados en los últimos años. La estructura organizativa y las tareas de los equipos de trabajo son atribuciones del rector de los coordinadores de área. El peso mayor recae en estos dos segmentos. Y este trabajo se apoya en la denominada Comisión Pedagógica, que funciona en la mayoría de instituciones de nivel medio, aunque suele ser conocida con otros nombres; y depende generalmente del vicerrectorado para su aplicación pedagógica. Es decir, una estructura típica y hasta ahora funcional. Cabe resaltar que los datos, que provienen de las mismas opiniones de los directivos encuestados, no otorgan importancia, en este punto, ni a los grupos de trabajo ni al trabajo individual de sus miembros.

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

Tabla 9: Medida de la organización

Aspectos		%
El número de miembros en la institución	2	40.00%
Los resultados obtenidos en la institución	3	60.00%
El valor y tiempo empleados en la institución		
Otros (especifique)		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



Gráfico 7: Medida de la organización

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

Es obvio que la pregunta mereció varias interpretaciones. La mitad más uno de los directivos la tomó por el lado de considerar los resultados como el vector que señala el tamaño de la organización educativa. Lo vieron desde el concepto pedagógico. Mientras que dos de los directivos asumieron que refería solamente a tamaño físico. De manera que tal subjetividad complica un poco al momento de intentar una interpretación de estos resultados. Se podría, sin embargo, deducir que los resultados institucionales ocupan el primer lugar.

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

Tabla 10: Existen normas, reglas y procedimientos

Aspectos		%
Sí	5	100.00%
No	0	

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

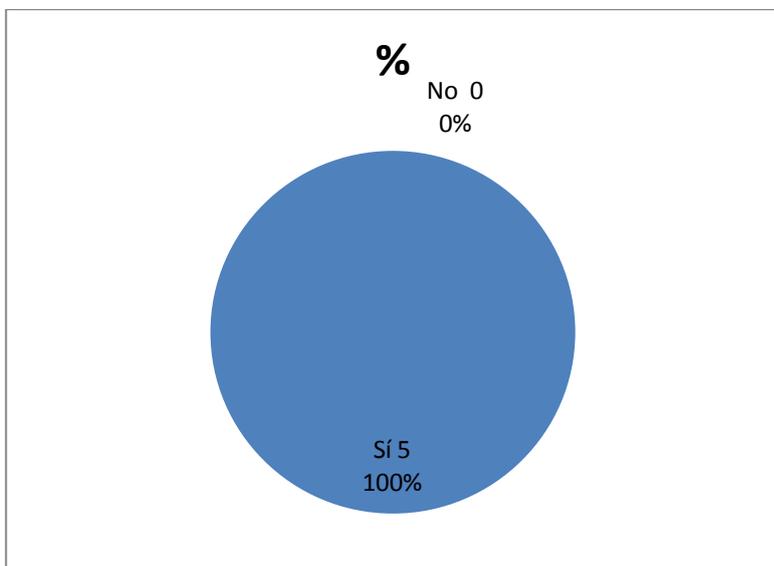


Gráfico 8: Existen normas, reglas y procedimientos

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

El resultado es totalmente definitivo. El sector directriz de la institución considera en un 100% que todas las tareas que realizan existe en un manual establecido dentro de la Institución lo que resulta positivo para el buen funcionamiento de la administración y toma de decisiones.

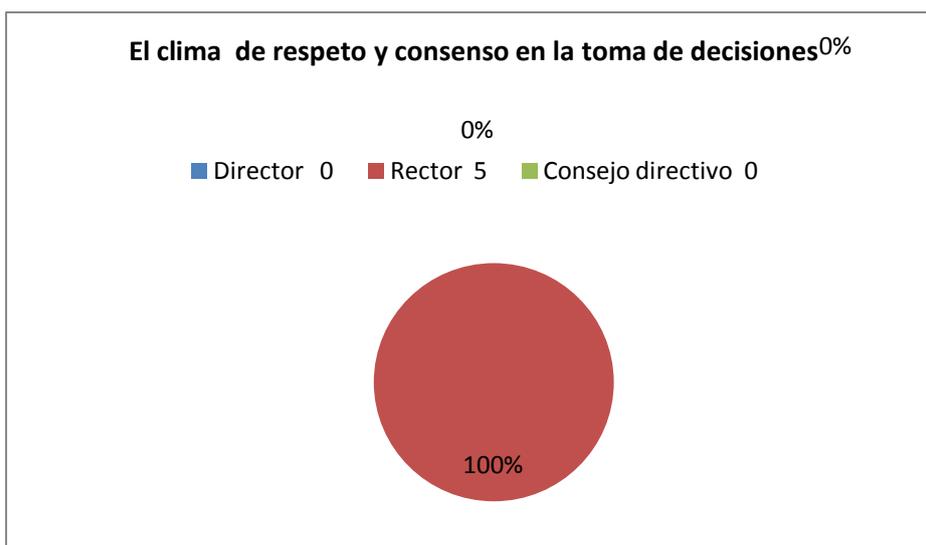
## 6. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

**Tabla 11:** Clima de respeto y consenso

Aspectos		%
Director	0	
Rector	5	100.00%
Consejo directivo	0	

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 9:** Clima de respeto y consenso

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El resultado del 100% nos indica que el clima de respeto y consenso en el momento de tomar decisiones siempre está liderado por la máxima autoridad, siendo los Vicerrectores, Consejo ejecutivo, Inspección General asesores directos, pero el que toma la decisión definitiva es el rector.

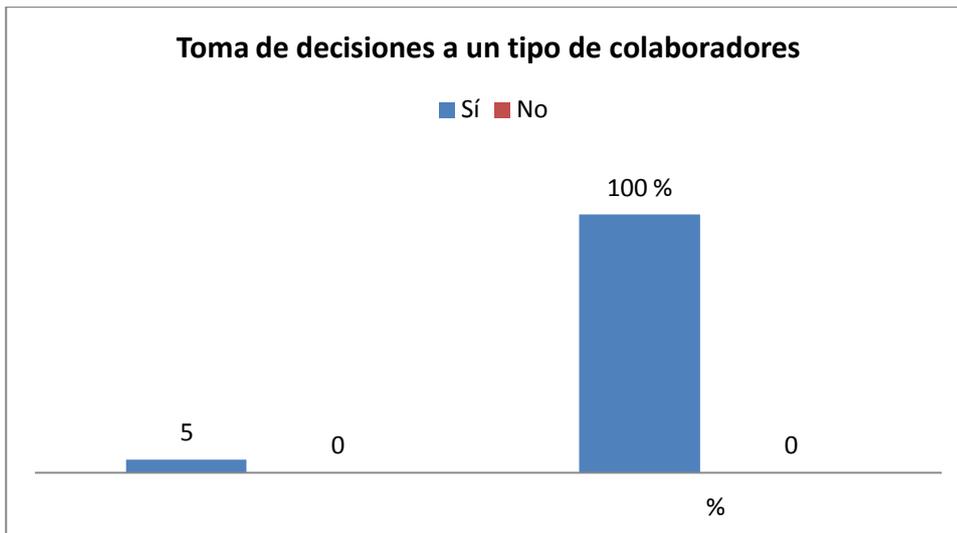
## 7. Para la resolución de conflictos y promover resoluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

**Tabla 12:** Resolución de conflictos y soluciones

Aspectos		%
Sí	5	100%
No	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 10: Resolución de conflictos y soluciones**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

En este caso el 100% de las respuestas de la encuesta nos permite conocer que el rector del colegio delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores, asegurando la gestión de los procesos educativos institucionales en el área técnica, académica y hasta administrativa, lo que busca es que todos tengan la oportunidad de crecer como profesionales interviniendo favorablemente en la búsqueda de los objetivos y planes operativos en la administración del plantel.

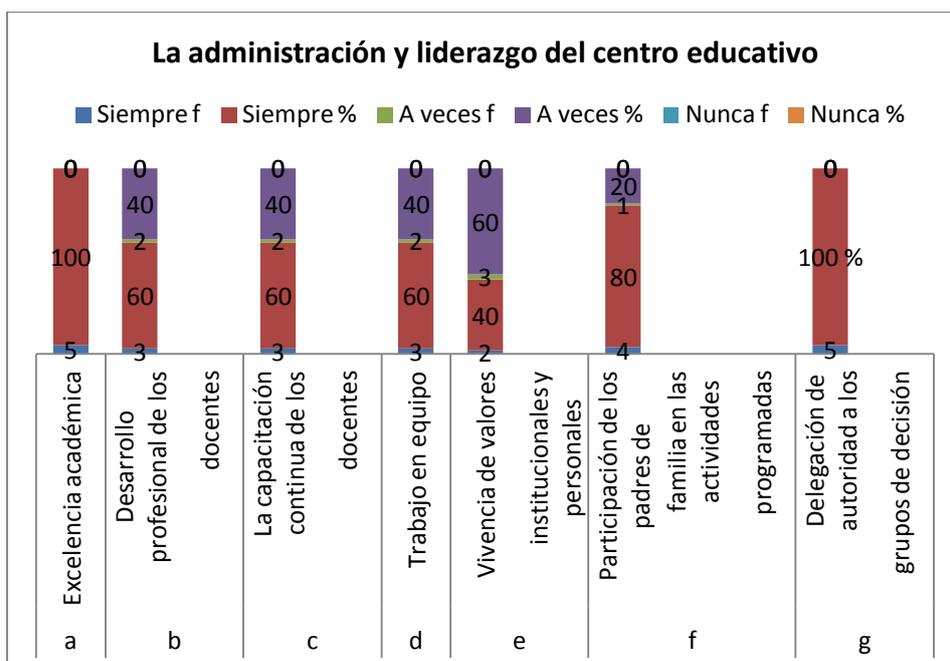
## 8. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

**Tabla 13: Administración y liderazgo**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	5	100	0	0	0	0
b	Desarrollo profesional de los docentes	3	60	2	40	0	0
c	La capacitación continua de los docentes	3	60	2	40	0	0
d	Trabajo en equipo	3	60	2	40	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	2	40	3	60	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	80	1	20	0	0
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	5	100	0	0	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 11: Administración y liderazgo**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El 100% del análisis de las respuestas dadas por las autoridades del plantel nos indica que la administración y liderazgo promueve la excelencia académica, por medio de delegaciones en diferentes aspectos académicos, sociales, culturales, con el apoyo y participación de padres de familia en las diferentes actividades programadas.

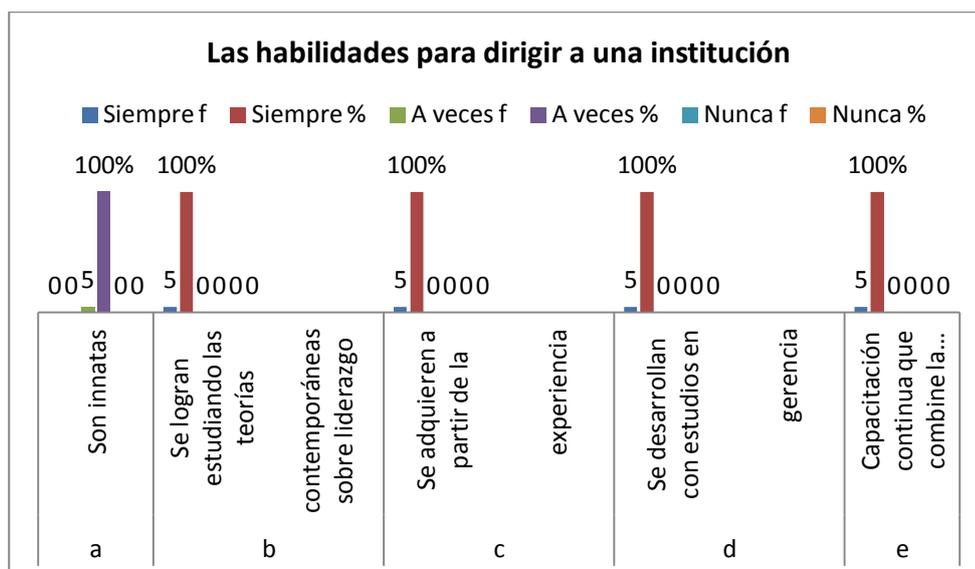
## 9. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución.

**Tabla 14: Habilidades de liderazgo**

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

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 12: Habilidades de liderazgo**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El 100% de las respuestas nos indica que las habilidades del liderazgo siempre se desarrollan por medio de estudios en gerencia, por experiencia en las diferentes funciones que han desempeñado, capacitación continua y combina la práctica con la teoría por medio de la reflexión y a veces las habilidades innatas que cada ser humano tiene pero impera la capacitación y la profesionalización permanente para obtener mejores resultados.

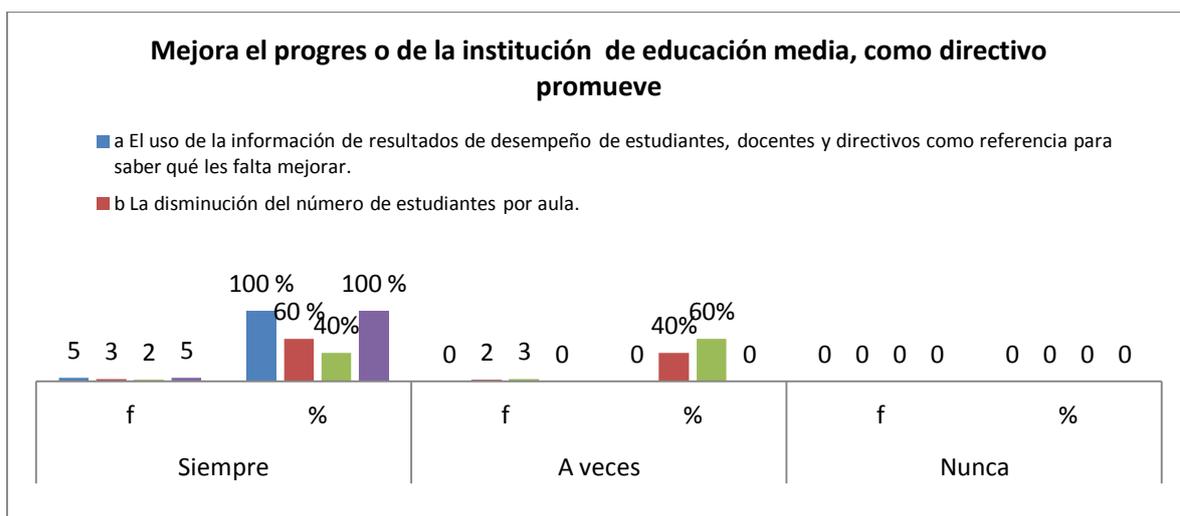
### 10. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución de educación media, usted como directivo promueve.

**Tabla 15: Desempeño y progreso institucional**

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.	5	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	3	60	2	40	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	2	40	3	60	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100	0	0	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 13: Desempeño y progreso institucional**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El 100% de las respuestas nos demuestran que siempre el uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos nos ayudará a mejorar teniendo un ambiente cordial de trabajo tanto interno como externo, obteniendo de esta manera el éxito deseado dentro de la institución.

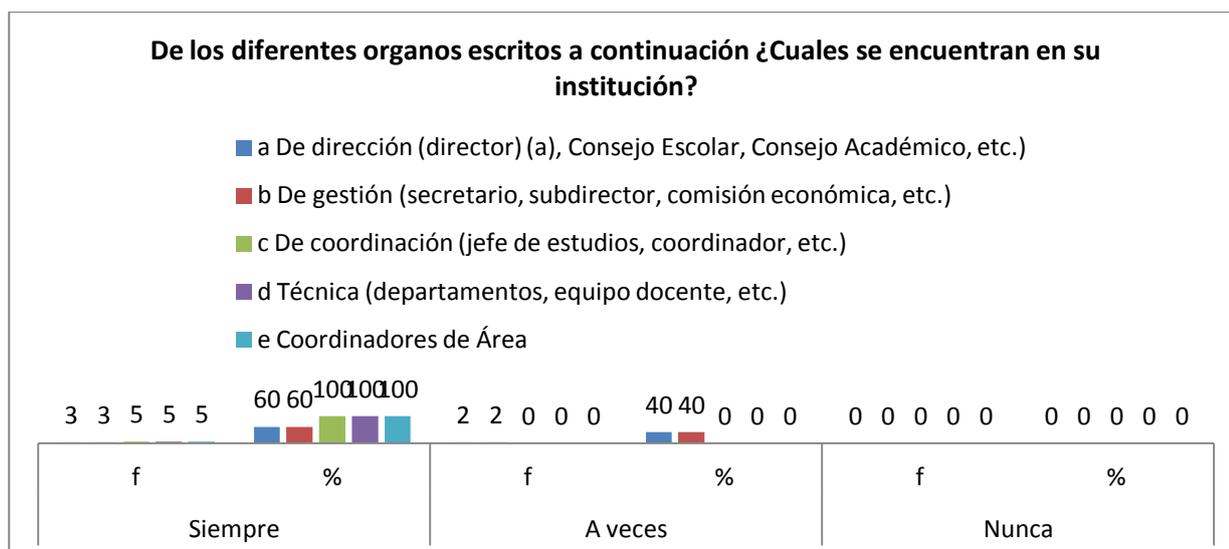
**11. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su institución**

**Tabla 16: Disponibilidad de normativas escritas**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (director) (a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)	3	60	2	40	0	0
b	De gestión (secretario, subdirector, Comisión económica, etc.)	3	60	2	40	0	0
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	5	100	0	0	0	0
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100	0	0	0	0
e	Coordinadores de Área	5	100	0	0	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 14: Disponibilidad de normativas escritas**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El 100% de las respuestas obtenidas en la investigación nos indica que la coordinación de la Comisión técnico pedagógica siempre promueve el trabajo en equipo por medio del desarrollo de proyectos, planes y programas de gestión de los coordinadores de área mejorando la parte académica y pedagógica en la búsqueda de la calidad educativa del plantel.

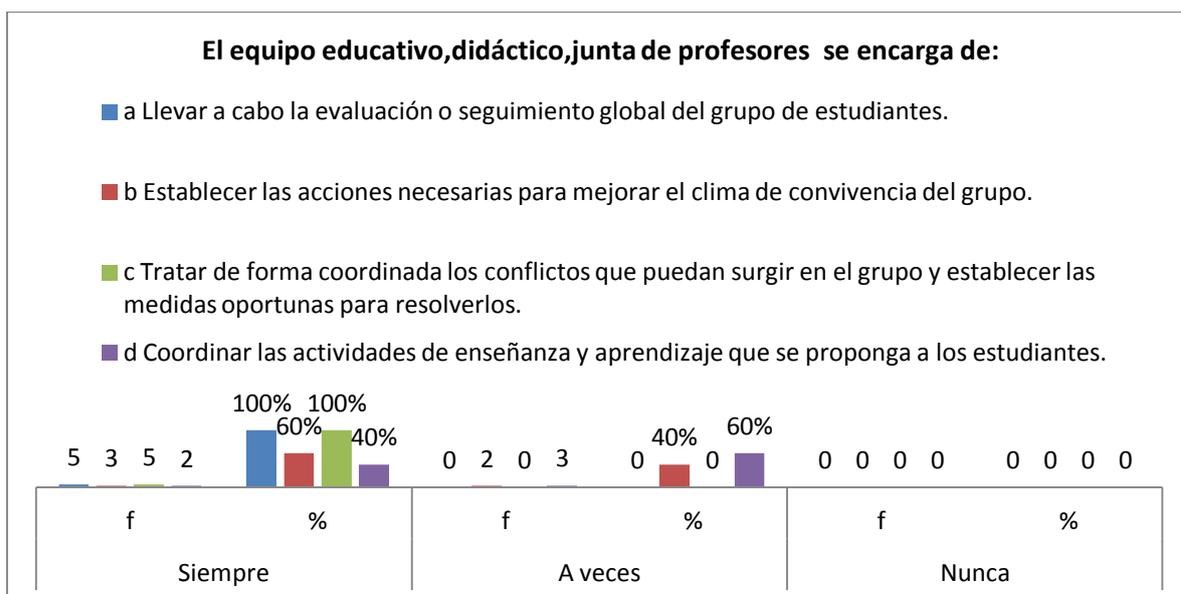
## 12.El equipo educativo o equipo didáctico o junta de Profesores de su institución se encarga de:

**Tabla 17: Equipo educativo, pedagógico y didáctico**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	5	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	60	2	40	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	2	40	3	60	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 15: Equipo educativo, pedagógico y didáctico**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

El 100% del resultado nos da a entender que los docentes realizan un seguimiento global de los estudiantes, en forma coordinada con los conflictos académicos que tienen los estudiantes por medio de clases de recuperación pedagógica para nivelarles; es positivo que las autoridades de la institución considere los resultados para establecer medidas oportunas que mejore el rendimiento de los estudiantes,

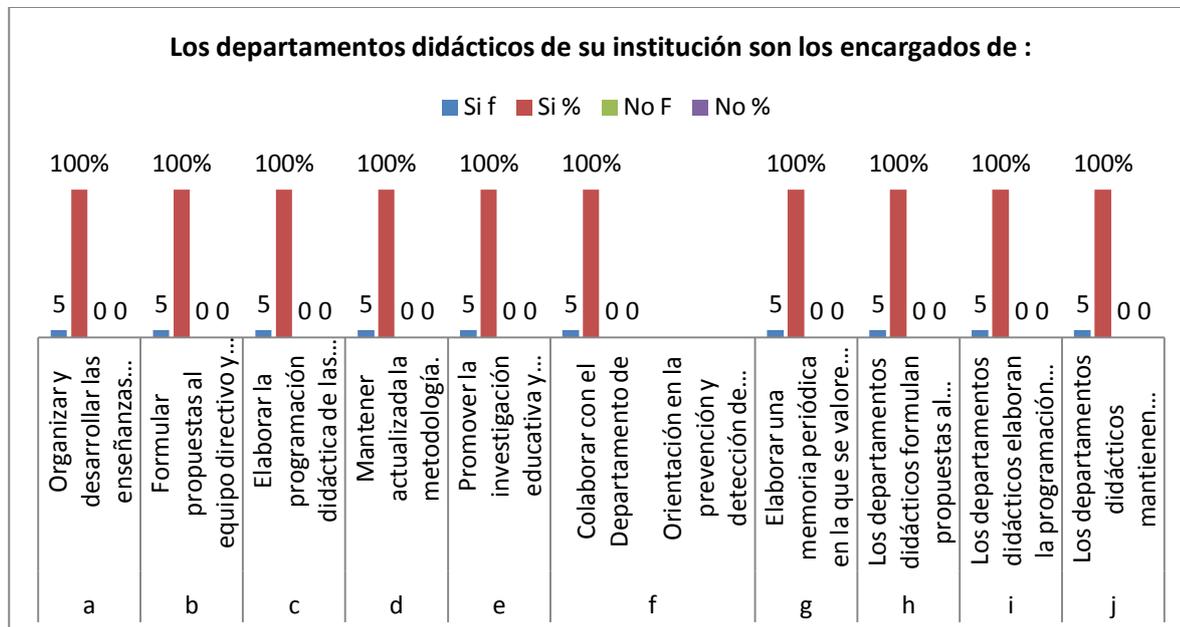
### 13. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:

**Tabla 18: Tareas de los departamentos didácticos institucionales**

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	F	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y el claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	5	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología.	5	100	0	0

e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100	0	0
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	5	100	0	0
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100	0	0
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	100	0	0

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



**Gráfico 16: Tareas de los departamentos didácticos institucionales**

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

El 100% nos permite establecer que las áreas se encargan de elaborar la programación didáctica de cada materia, manteniendo actualizada la metodología,

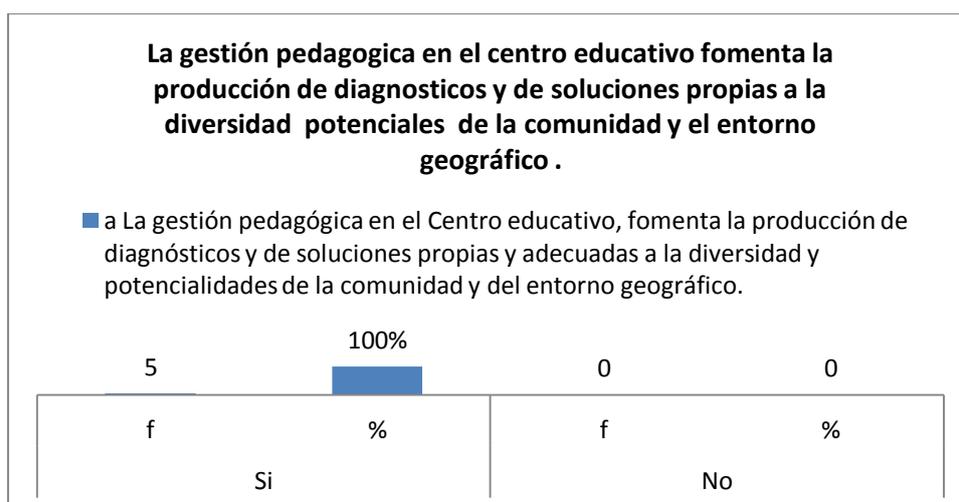
promoviendo la investigación, colaborando con el departamento de Consejería estudiantil para la detección de problemas de aprendizaje, elaborando una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, elaborando la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología, lo que indica que los departamentos didácticos están realizando bien su trabajo

**14. 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: Gestión pedagógica**

Orden	Se promueve	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100	0	0

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



**Gráfico 17: Gestión pedagógica**

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

El 100% de las respuestas de la gestión pedagógica en el centro educativo si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico que nos permite generar una gestión pedagógica no solamente dentro de la institución sino brindando servicio a la colectividad por medio de proyectos aplicables para la mejora de la calidad de vida.

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

Tabla 20: Procesos institucionales realizados

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Una reingeniería de procesos	1	20	4	80
b	Plan estratégico	5	100	0	0
c	Plan operativo Anual	5	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	5	100	0	0

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

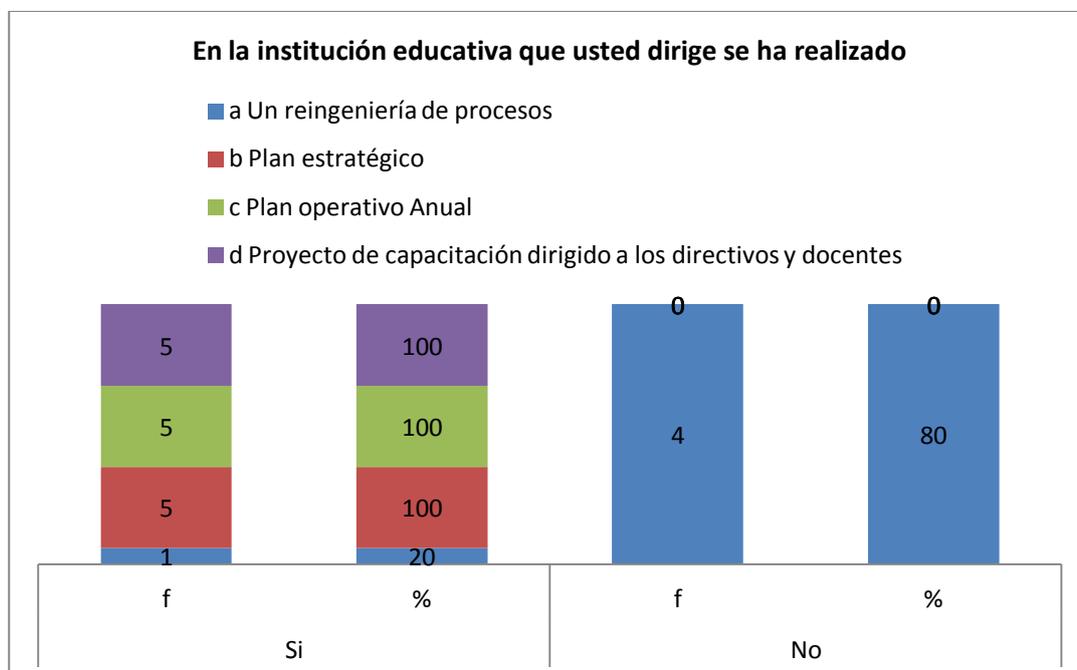


Gráfico 18: Procesos institucionales realizados

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

El resultado de las encuestas nos da un 100% que en la institución se han elaborado el plan operativo anual, el plan estratégico y el proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes lo cual garantiza el cumplimiento exitoso de los objetivos propuestos.

#### 4.2.2 De los profesores

##### 1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes

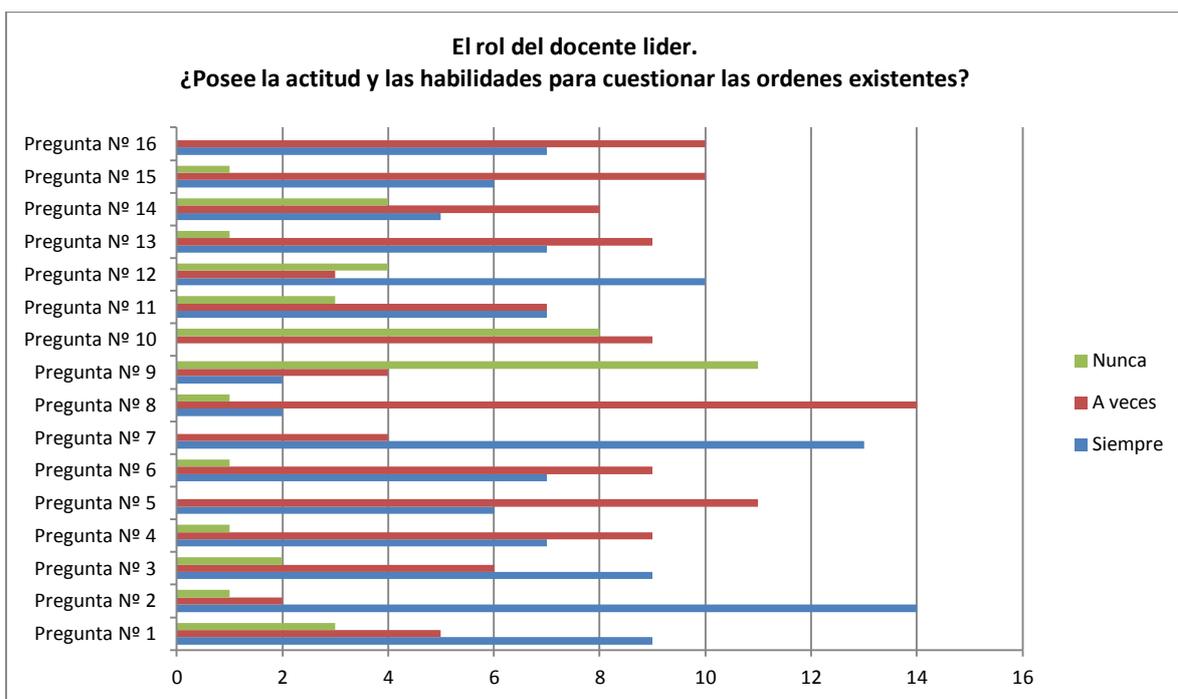
Tabla 21: el rol de docente-líder

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.	9	53	5	29	3	18
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 transformarlas formas habituales de la escolarización.	14	82	2	12	1	6
3. La gerencia educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	9	53	6	35	2	12
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes -estudiantes-familiar-asociación civil- padres y representantes consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	7	41	9	53	1	6
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	6	35	11	65	0	0

<b>6.</b> Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje.	7	41	9	53	1	6
<b>7.</b> En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	13	76	4	24	0	0
<b>8.</b> Resistencia en los compañeros director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	12	14	82	1	6
<b>9.</b> Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros	2	12	4	23	11	65
<b>10.</b> Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0	9	53	8	47
<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	7	41	7	41	3	18
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo	10	59	3	18	4	23
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	7	41	9	53	1	6
<b>14.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	5	29	8	47	4	24
<b>15.</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes.	6	35	10	59	1	6
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	7	41	10	59	0	0

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo



**Gráfico 19: El rol del docente-líder**

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

Nota.- Por cuestión de espacio se ha numerado las preguntas.  
Favor dirigirse a la tabla anterior para valores y porcentajes

EL 53% de respuestas alcanzadas indican que a veces el rol del docente-líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes. 82% considera que siempre 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. De la misma forma, el 53%, cree que la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. El 53%, está claro que a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familiar, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

Por otro lado, el 65% menciona que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Por su parte, un 53% afirma que a veces el trabajo en equipo, se puede tomar decisiones de cambio metodologías de enseñanza aprendizaje. Es curiosamente positivo que un 76% defienda en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 82% sostiene que a veces

existe resistencia en los compañeros cuando el rector intentó desarrollar nuevos métodos de enseñanza. El 59%, es decir más la mitad de los encuestados, se sienten comprometidos con las decisiones del rector e integrados en el colegio y entre los compañeros pero hay un 23% que declara que nunca se sienten integrados con las decisiones del rector y el plantel donde trabajan. Así mismo 41% se reconoce y admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

Finalmente, el 59% se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo, así como los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica (41%); los directivos a veces mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera (59%); que se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes (59%); a veces los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores (41%). Estos datos permiten determinar aspectos muy positivos, relacionados con la gestión educativa que se practica en el colegio de Bachillerato “Juan de Salinas”, lo que conduce a tratar el tema de liderazgo; pero en cuanto a valores debemos corregir y pulir para obtener un mejor clima laboral dentro de la institución, también puede que influya considerablemente ya que las autoridades son encargadas en sus funciones al espera de los titulares.

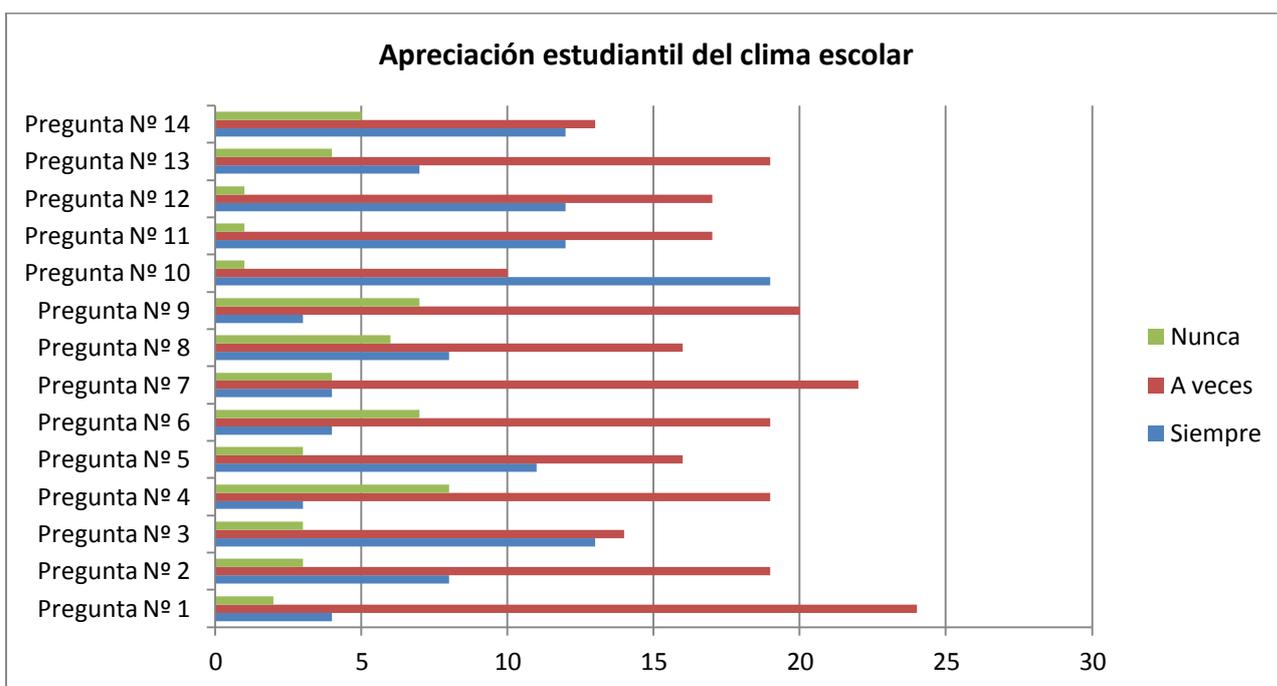
#### 4.2.3 De los estudiantes

Tabla 22; Apreciación estudiantil del clima escolar

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	13	24	80	2	7
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas.	8	27	19	63	3	10
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	13	43	14	47	3	10
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.	3	10	19	63	8	27
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	37	16	53	3	10

6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	4	13	19	64	7	23
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	4	13	22	74	4	13
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	8	27	16	53	6	20
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	3	10	20	67	7	23
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	19	64	10	33	1	3
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.	12	40	17	57	1	3
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	12	40	17	57	1	3
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	7	23	19	64	4	13
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	12	40	13	43	5	17

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



**Gráfico 20: Apreciación estudiantil del clima escolar**  
 Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

Nota.- Por cuestión de espacio se ha numerado las preguntas.  
 Favor dirigirse a la tabla anterior para valores y porcentajes

El 80% de respuestas demuestran que está de acuerdo que el Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes. El 63% de respuestas señalan que está de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas.

El 47% de respuestas muestran que está completamente de acuerdo con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar. Están completamente en desacuerdo con que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas en clases un 63% de respuestas. El 53% de respuestas están completamente en desacuerdo que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Están completamente de acuerdo que los docentes que inician la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario a esto responden un 64% de respuestas. El 74% de respuestas demuestran que están de acuerdo que el profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen. El 53%, piensan que están completamente de acuerdo con los métodos de enseñanza en las clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes; en sus respuestas. El 67% de respuestas destacan que están de acuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. El 64% responden que están completamente de acuerdo que en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase, el 57% de respuestas, está completamente de acuerdo. El 57% reconoce que está de acuerdo que se realicen trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente en sus respuestas. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas en un 64% según sus respuestas ya que están completamente de acuerdo. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo según sus respuestas el 40% están completamente de acuerdo. Si bien es cierto que en este aspecto se presentan muchas situaciones positivas pero un 40% piensan que a veces no se educa con el ejemplo ya que como docente se exige a los estudiantes pero cuando nos toca cumplir actividades nos rehusamos o simplemente no cumplimos.

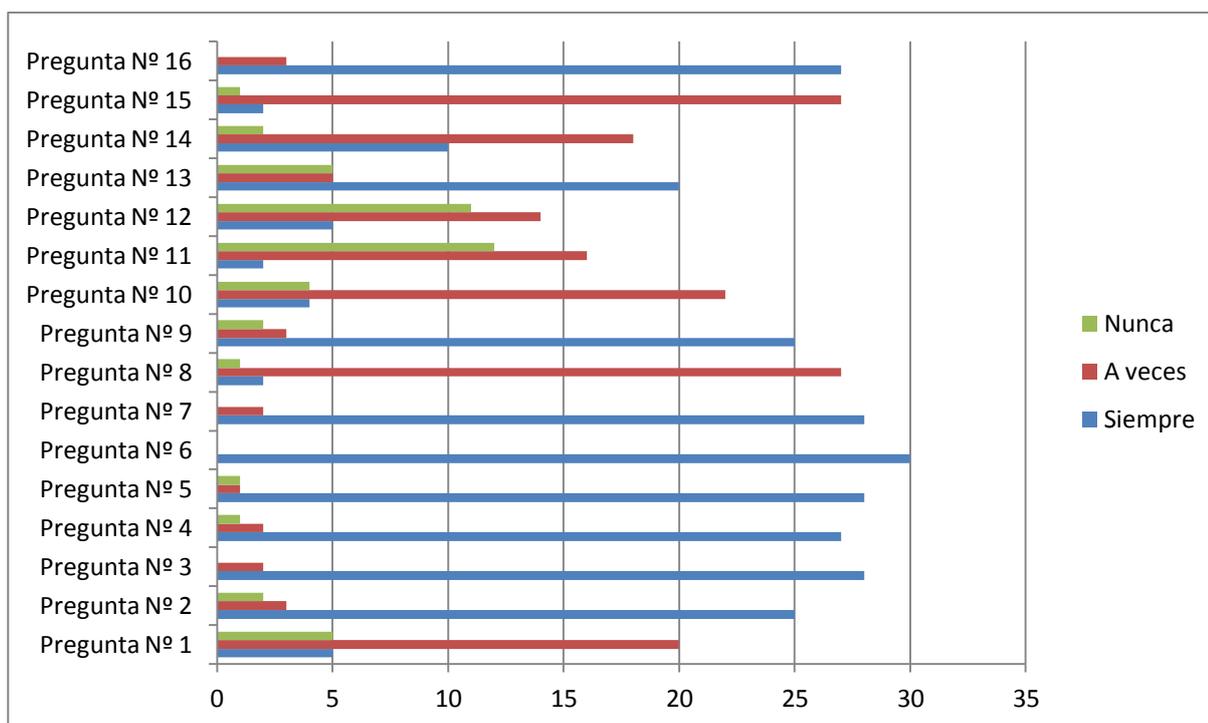
#### 4.2.4. De los Padres de Familia

Tabla 23: Apreciación de los padres de familia

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.	5	17	20	66	5	17
2. Considera que el proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza en una atmósfera de calidez, libre de presiones abusos físicos, psicológicos o verbales.	25	83	3	10	2	7
3. Está de acuerdo en recibir comunicaciones de los tutores para el conocimiento del rendimiento académico y disciplinario	28	93	2	7	0	0
4. Mantiene una relación permanente con la institución para colaborar con el proceso educativo y formativo en valores de sus representados	27	90	2	7	1	3
5. Participa en las diferentes actividades formativas, sociales, culturas, deportivas de la institución para fortalecer la interrelación entre los docentes y padres de familia	28	94	1	3	1	3
6. Considera usted que se debe realizar una enseñanza aprendizaje basada en valores.	30	100	0	0	0	0
7. Está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantienen las autoridades de la institución con los padres de familia.	28	93	2	7	0	0
8. Está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantienen las autoridades de la institución con los padres de	2	7	27	90	1	3
9. El rector y el personal docente realizan y ejecutan proyectos en beneficio de la comunidad educativa.	25	83	3	10	2	7
10. En las reuniones generales se da oportunidad para que los padres de familia expresen su opinión	4	13	22	72	4	13
11. Mantengo desacuerdos con las decisiones del rector.	2	7	16	53	12	40
12. El rector y personal docente inician las reuniones con las frases de motivación (VALORES Y VIRTUDES)	5	17	14	46	11	37
13. Apoya en la innovación pedagógica del rector y personal docente	20	66	5	17	5	17
14. En la institución los valores se	10	33	18	60	2	7

enseñan con el ejemplo.						
15. Los estudiantes se sienten motivados para asistir a clases	2	7	27	90	1	3
16. El ambiente de trabajo de la institución se basa en el respeto entre el rector y personal docente	27	90	3	10	0	0

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



**Gráfico 21: Apreciación de los padres de familia**

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

Nota.- Por cuestión de espacio se ha numerado las preguntas. Favor dirigirse a la tabla anterior para valores y porcentajes

Los padres de familia de acuerdo a los resultados el 66% dicen que a veces son tomadas en cuenta sus opiniones y el 20% siempre y el 14% nunca las opiniones se dividen pero prevalece a veces, es bueno escuchar ideas pero los padres de familia se involucran en la institución pero con fines de lucro o poder son las opiniones de los directivos lo cual es perjudicial para la institución.

Consideran que el proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza en una atmósfera de calidez, libre de presiones abusos físicos, psicológicos o verbales. Según los resultados un 83% afirma que siempre lo que es muy bueno ya que solo de esa manera se logra el aprendizaje significativo, en un 10%, considera que hay maltrato es evidente que son los estudiantes que no se involucran el curso, no estudian y el 2% son aquellos que no les importa nada les da igual estar o no dentro del plantel.

Están de acuerdo en recibir comunicaciones de los tutores para el conocimiento del rendimiento académico y disciplinario siempre responde un 93% es claro que les importa la situación académica y un 7% no les importa la situación académica ni disciplinaria de sus hijos cumplen con matricularles y piensan que solo el colegio tiene responsabilidad,

Mantienen una relación permanente con la institución para colaborar con el proceso educativo y formativo en valores de sus representados el 83% responde que si y como siempre en todas las instituciones existen padres inconformes cuando sus hijos son problema y no aceptan sus responsabilidades y tratan de justificar su mal comportamiento en un apenas 7%.

Participan en las diferentes actividades formativas, sociales, culturas, deportivas de la institución para fortalecer la interrelación entre los docentes y padres de familia el 94% se compromete con sus hijos y con la institución mientras a veces el 3% y nunca el 3%

Considera usted que se debe realizar una enseñanza aprendizaje basada en valores, sus respuestas fueron el 100%, está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantienen las autoridades de la institución con los padres de familia en un 93%están de acuerdo con las autoridades mientras el 7% a veces eso quiere decir que tiene gran acogida las autoridades por la gestión y liderazgo reconocida muy acertadamente por los padres de familia.

Está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantienen las autoridades de la institución con los padres siempre el 83% y a veces el 10% y nunca el 7% que como siempre se ve claramente en toda organización.

El rector y el personal docente realizan y ejecutan proyectos en beneficio de la comunidad educativa el 83%siempre el 10% a veces, 7% nunca.

En las reuniones generales se da oportunidad para que los padres de familia expresen su opinión el 72% afirma que a veces el 22% siempre y el 18% nunca prevalece el liderazgo democrático en la gestión de las autoridades.

Mantengo desacuerdos con las decisiones del rector a veces el 53% nunca ,40%, siempre el 7% es importante ya que los padres de familia están en desacuerdo con

las autoridades es mínima y representa una gran aceptación de la gestión y liderazgo de las autoridades.

El rector y personal docente inician las reuniones con las frases de motivación (VALORES Y VIRTUDES) el 46% dice a veces el 17% siempre y el 37% nunca, es importante empezar las reuniones con motivaciones para la predisposición de los padres y que sean mensajes de tipo emocional y en valores.

Apoya en la innovación pedagógica del rector y personal docente el 66% siempre el 17% a veces y el 17% nunca son opiniones que dan los padres de familia que tuvieron dificultades con la parte académica y apegados a la ley no se les ayudó ya que solo aparecen cuando sus hijos están perdiendo el año.

Los estudiantes se sienten motivados para asistir a clases el 90% a veces el 7% siempre, el 3% nunca se dan tres grupos puede influir muchos factores que en la actualidad solo quieren el facilismo y amparados por las leyes de los niños y adolescentes la educación es demasiado permisiva es decir nadie debe perder el año si no el profesor es el culpable.

El ambiente de trabajo de la institución se basa en el respeto entre el rector y personal docente el 90 considera que siempre , el 10% a veces es gratificante para el personal y las autoridades que si hay respeto y cumplimiento en las actividades que se realiza dentro y fuera de la institución practicando los valores.

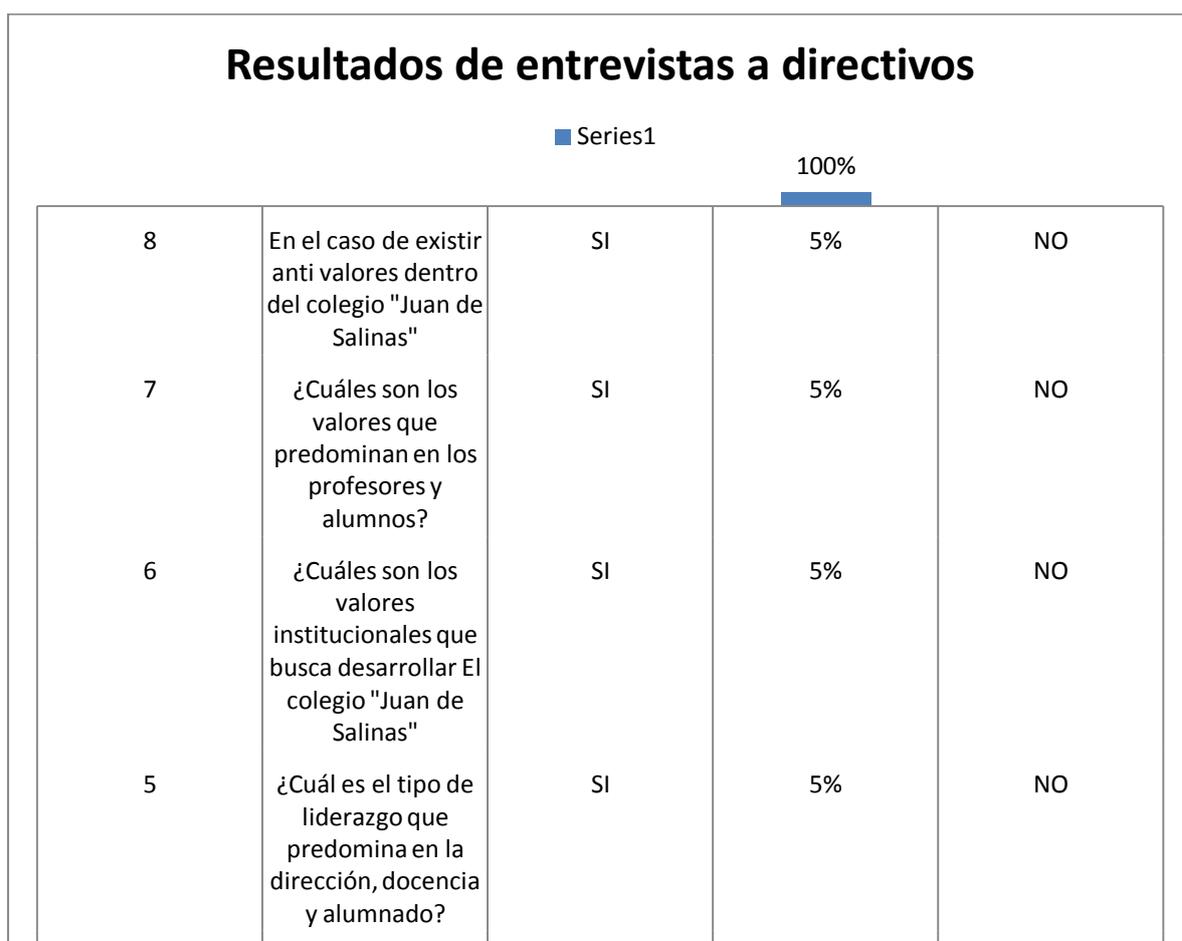
#### 4.2.5. De La Entrevista A Directivos

Tabla 24: Apreciación de los directivos

Nº	preguntas	Respuestas positivas	f	Respuestas débiles	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	SI	5	NO	0
2	¿En el colegio “Juan de Salinas” donde usted trabaja, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	SI	5	NO	0

3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su colegio y el profesorado?	SI	5	NO	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	SI	5	NO	0
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	SI	5	NO	0
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar El colegio "Juan de Salinas"	SI	5	NO	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	SI	5	NO	0
8	En el caso de existir anti valores dentro del colegio "Juan de Salinas" ¿Cuáles son?	SI	5	NO	0

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



**Gráfico 22: Apreciación de los directivos**

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

## Matriz de Problemáticas

Tabla 25: Matriz de problemáticas

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
<b>PROBLEMA 1.</b> Resistencia en las autoridades cuando los docentes intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-Falta de información de los nuevos métodos a implementarse -Comenzar por pequeños cambios hasta que los estudiantes se adapten	-Aceptación a los cambios propuestos. - Se eleva su autoestima y desarrollan liderazgo por su elevado coeficiente intelectual
<b>PROBLEMA 2.</b> El liderazgo del docente se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	Docentes que se contraponen a las gestiones de las autoridades	Disociación y oposición de los docentes ante las autoridades y atraso en la gestión y los logros de los objetivos institucionales.
<b>PROBLEMA 3.</b>  Ausencia de valores en los estudiantes de la institución.	No tienen quien les guíe y les controle en el hogar	Tienen mal comportamiento en el colegio
	Los estudiantes carecen de afecto y comprensión en el hogar	Su comportamiento es inadecuado para llamar la atención
	Los maestros no les interesa la parte emocional de los estudiantes	Los estudiantes tienen el autoestima baja y produce inseguridad
<b>PROBLEMA 4.</b>  Existe expendio de droga	Existe sujetos que inducen al consumo de drogas fuera del plantel	Abandono por parte de los padres de familia por la emigración.
	Existencias de bares y	Hogares desintegrados por la emigración y

<b>PROBLEMAS OBSERVADOS</b>	<b>CAUSAS</b>	<b>EFFECTOS</b>
dentro y fuera de la institución.	juegos electrónicos	quedan al cuidado de terceras personas
	Falta de control de parte de la policía	Incremento de pandillas estudiantiles, rompimiento de los valores familiares.
<b>PROBLEMA 5.</b>  Embarazos Prematuros	Poco control en los hogares	Incremento de la práctica de la sexualidad a temprana edad.
	Los estudiantes no asumen con responsabilidad la sexualidad	Interrupción en su carrera estudiantil
	Los valores no se encuentran afianzados en los estudiantes	Deserción estudiantil

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo



## **5. Discusión**

### **5.1. De los directivos**

La encuesta fue aplicada al Rector, vicerrectores de la sección matutina y vespertina, miembro del consejo ejecutivo, inspector general, subinspector general quienes aportaron con la siguiente información:

#### **Forma de organización de los equipos de trabajo en el centro educativo**

Con relación a este aspecto el 100% de respuestas otorgadas por el rector del colegio nos permite establecer que:

El rector establece tareas en una Junta general cada trimestre.

Organizar es la parte de la administración que comprende la asignación de roles para las personas que la componen, se hace de una manera intencional para asegurar el logro de los objetivos propuestos. Se entiende por organización de equipo de trabajo a la conformación de grupos humanos que desempeñan funciones dentro de una organización.

Se considera que la situación planteada es correcta y se relaciona con el marco legal que regula el trabajo de directivos y de docentes. En el colegio se hacen reuniones periódicas y se toman decisiones por consenso.

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

Con relación a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, los datos que arroja la investigación permiten establecer que el 50% de respuestas establecen que para este efecto se considera tanto el número de miembros de la institución como los resultados obtenidos.

Los dos aspectos tomados en cuenta por los directivos son importantes en la gestión educativa y se relacionan entre sí. El trabajo en equipo constituye una estrategia muy interesante para el desarrollo de cualquier actividad, pero también los resultados lo son.

El trabajo en equipo permite establecer consensos y ayudarse mutuamente, utilizando los talentos personales de cada uno, situación que hace más fácil la

consecución de resultados y objetivos propuestos. Esta situación se vive a diario en la institución educativa, puesto que los docentes han participado en comisiones y diversos programas de trabajo en los que, juntos realizan diversas actividades y alcanzamos objetivos propuestos.

### **Las tareas de los miembros de la institución y el manual de procesos**

Se puede observar que las tareas de los miembros de la institución y el manual de procesos si se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos en un 100%. Si bien es cierto que las respuestas de los encuestados demuestran que las tareas de los miembros de la institución y el manual de las normas se encuentran escritas en un documento, cada uno sabe de acuerdo a su título o nombramiento el perfil y las exigencias del puesto, el nivel funcional, las atribuciones y responsabilidades, el interfaz, nivel de instrucción, experiencia, competencias y relevancias.

La legislación vigente si incluye este documento como requisito que deben tener las instituciones educativas, razón por la cual es uno de los instrumentos que pide el Ministerio de Educación para la evaluación institucional.

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

El 100% de respuestas alcanzadas demuestran que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector. Consejo Ejecutivo. El liderazgo es un proceso a través del cual una persona (el líder) asegura la cooperación de otros para alcanzar los objetivos en una situación particular.

En la institución en un 53% hay consenso para la toma de decisiones; éstas se ejecutan por disposiciones impartidas por el rector del colegio.

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

En este caso el 100% de respuestas recogidas dan a entender que para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes en el tiempo el rector del plantel delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.

Dentro del liderazgo, en el campo relacionado con el estilo de decisión, es el líder quien toma decisiones y la denuncia o lo promueve con el equipo. En este caso se

puede usar los conocimientos y recopilar la información del equipo que el líder crea que pueda ayudar a resolver el problema.

Las respuestas de los directivos dan a entender que en la institución educativa se delegan responsabilidades para resolver conflictos. El rector ejerce su autoridad para intervenir en la solución de conflictos que a veces se presentan entre docentes. No lo hace aplicando la ley, sino buscando medios persuasivos para solucionar conflictos de manera pacífica, mediante el diálogo.

### **Aspectos que la administración y liderazgo del centro educativo promueven**

La administración y liderazgo del centro educativo promueve el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, y la participación de los padres de familia en las actividades programadas con un 100% de respuestas.

Siendo una de las características esenciales del liderazgo formativo la capacidad de la promoción de la formación continua de sus colaboradores, cuando este liderazgo se ejerce por el rector de un centro educativo, esta orientación formativa se dirigirá hacia los aspectos peculiares de esta institución.

En la práctica se ha observado que el rector del colegio realmente ejerce ese tipo de liderazgo porque siempre se ha preocupado del mejoramiento profesional de los maestros y se ha interesado en organizar y desarrollar procesos de asesoramiento y capacitación profesional que han servido para mejorar el rol de los docentes.

### **Habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución**

Las habilidades del liderazgo se desarrollan con estudios en gerencia y mediante la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión en un 100% de respuestas; pero también hay que tomar en cuenta que a veces las habilidades del liderazgo que se requieren para dirigir una institución son innatas.

Dentro de las características un líder educacional se encuentran aquellas que le permiten enfrentarse a desafiar procesos de innovación y la realización de nuevos proyectos, facultar a otros para lograr que las personas sean independientes,

moldear el camino, inspirar una visión compartida, motivando reconociendo a quien se lo merece y fijar los objetivos que se pueden cumplir, ya sea a corto plazo, mediano o largo plazo.

En este caso los directivos de la institución creen que sus habilidades del liderazgo se desarrollan a través del estudio y la capacitación. Están en lo correcto porque solo de esta manera se puede actualizar y fortalecer los conocimientos en todo aspecto y mucho más si se trata de la gestión educativa. La experiencia indica que en realidad los cinco líderes se encuentran estudiando y se, preparan inclusive para las evaluaciones de noviembre de mejor manera para ejercer con propiedad su rol.

### **Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar**

El 100% de respuestas demuestran que siempre la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar se basa en el uso de la información de resultados del desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.

El liderazgo educacional debe proporcionar el desarrollo de todos sus estudiantes o colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos, logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

En este caso los directivos conocen bien que los resultados constituyen el punto de partida emprendiendo nuevas acciones para mejorar la gestión educativa. Es una buena forma de administrar para proyectarse alcanzar la visión institucional y mejorar el servicio educativo. Se puede afirmar que al finalizar cada año lectivo el personal docente del colegio, liderado por sus autoridades, evalúa los resultados alcanzados con lo cual se elaboran estrategias de mejoramiento que deben ser aplicados en el siguiente año escolar.

### **Organismos que integran la institución**

Los organismos que integran la institución siempre se promueven a través del rectorado y del consejo ejecutivo en un 100% de respuestas recogidas.

La gestión directiva en el proceso de toma de decisiones de enseñanza incluye la planificación, asignación, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes, que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación de los estudiantes.

Lo indicado en líneas anteriores se ratifica en los modos de actuar del rector en la institución, quien antes de comenzar las labores docentes de un año escolar, siempre se preocupa de la organización interna, de la conformación de la comisión de lo técnico pedagógico, de las comisiones y demás equipos de trabajo para todo el año lectivo. Esta situación es positiva porque permite trabajar de manera planificada, sin improvisaciones y en todas las áreas.

### **Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores**

Las actividades del equipo didáctico y junta de profesores siempre se promueven con un 100% de respuestas que se están llevando a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos. Además, se indica también que a veces se promueve tratando de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.

En la institución educativa, además del rector, existen organismos internos encargados de trabajar de acuerdo con sus competencias legales, en este caso siempre se ha considerado que la evaluación constituye parte importante de todo proceso y más aún del rendimiento global de los estudiantes. Todos los docentes siempre están pendientes de este aspecto.

Por otra parte el directivo tiene razón al indicar que se trata de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos. Así siempre ha ocurrido en la institución educativa.

### **Los departamentos didácticos y sus acciones**

Los departamentos didácticos se encargan de elaborar la programación didáctica de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la

programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos; los departamentos formulan propuestas al equipo directivo, elabora la programación didáctica de las asignaturas y mantienen actualizada la metodología, esto lo determina el 100% de respuestas.

Todos estos aspectos se relacionan con el liderazgo pedagógico que ejerce el directivo institucional, sin perjuicio de la participación socio-política que en la gestión de un establecimiento educativo corresponda al consejo ejecutivo y de la participación técnico-profesional que con carácter general se encomienda al equipo directivo, un centro educativo ha de contar con la emergencia de un liderazgo activo y personalizado contado en la figura del rector del colegio.

Constituye un mandato legal y una obligación moral que los maestros elaboren sus programas de trabajo, estén actualizados en la metodología, promuevan la investigación educativa, colaboren con los demás, para la realización de una gestión educativa adecuada que beneficio de los estudiantes; en la búsqueda de la excelencia educativa, de no ser así, la institución educativa estaría condenada al fracaso.

En realidad todos los aspectos señalados son importantes y en el trabajo diario que se realiza, Si bien es cierto que muchos maestros cumplen a cabalidad con sus responsabilidades también resulta indiscutible que algunos les hacen falta mejorar en el aspecto humano.

### **La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones**

En la institución, la gestión pedagógica sí fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, con un 100% de respuestas.

Dentro de la gestión pedagógica en el proceso de toma de decisiones de enseñanza, se encuentra la planificación de la enseñanza, programación e implementación, reorientación y la evaluación de los aprendizajes, que implica la responsabilidad de las decisiones y tiene un impacto en la formación y educación.

La elaboración diagnóstica tiene como su objetivo fundamental determinar las fortalezas y debilidades del aprendizaje de los estudiantes y de la gestión pedagógica de los maestros. Es un momento muy necesario para todo proceso sus resultados constituyen el punto de partida para afianzar los aspectos positivos y buscar alternativas de solución para las debilidades que en la institución existe.

Toda evaluación que se realiza puede ser considerada como final cuando termina un proceso, pero también como una evaluación inicial cuando comienza otro proceso sus resultados permiten elaborar acciones de mejoramiento en lo que sea necesario.

En la institución esta situación se produce permanentemente, tanto a nivel individual como grupal siempre se están haciendo diagnósticos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa, social y pedagógica.

### **Material de planificación educativa**

El 100% de respuestas se relacionan con el material de planificación señalando que la institución educativa diseña el Plan Operativo Anual y el Proyecto de Capacitación dirigido a directivos y docentes.

El Plan Operativo Anual es el conjunto articulado de proyectos específicos para, a través de los logros estratégicos, plasmar en la práctica de la institución educativa la misión y visión que se quiere alcanzar. Por otra parte indica también que el proyecto es un instrumento activo y dinámico que permite proyectarse, realizarse y actuar; constituyéndose en un proceso de desarrollo; en este caso la capacitación de directivos y de docentes por parte del Ministerio de Educación, **(2006:66)**.

Parece muy positivo que los directivos de la institución consideren tanto al plan estratégico como a los proyectos de capacitación como elementos de la planificación educativa. En la práctica esto es verdad puesto que ambos documentos han sido elaborados con la debida anticipación en el colegio.

## 5.2 De los Profesores

El rol del docente líder es a veces que se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes en un 53% de respuestas dadas por los encuestados. Ya que siempre el liderazgo 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 esto se da con un 82% según las respuestas otorgadas. El 53% de respuestas permiten demostrar que siempre la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

A veces 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 cristalizar metas del centro educativo con respuestas de un 53%. Dentro de la institución existe a veces resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza con un 53% de respuestas.

El trabajo en equipo, se puede tomar decisiones de cambio, metodologías de enseñanza aprendizaje en 53% de respuestas señaladas. Los procesos de enseñanza aprendizaje y los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, se dan siempre en un 76%.

El rector tiene cierta resistencia cuando los maestros intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza de acuerdo a las respuestas dadas en un 82%.

El 65% de respuestas demuestran que nunca se ha sentido poco integrado en el colegio y entre los compañeros. El 53% de respuestas indican que a veces están en desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del colegio.

El 59% de respuestas obtenidas siempre se sienten comprometidas con las decisiones tomadas por el rector del plantel educativo. El 29% de respuestas demuestran que siempre, a veces un 47% y nunca en un 24% el rector mantiene liderazgo y gestión en el área académica.

El director a veces mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera en un 47%, siempre en un 29%, 24% nunca de las respuestas. Siempre se realizan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades; padres de familia, docentes y estudiantes de acuerdo a un 100% de respuestas. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y Profesores con un 65% de respuestas. En el ámbito de su actuación en el aula, ejerciendo el liderazgo pedagógico, el profesor ha de actuar también como un auténtico líder promotor de la actividad formativa en sus estudiantes. Determinadas condiciones del profesor que tiene que ver con su actuación que repercuten en la calidad educativa en general.

De los datos expuestos se establece que los maestros tienen criterios favorables con respecto a la gestión que realiza el rector del colegio. Se nota claramente que más que al ejercicio de la autoridad, su gestión se orienta al liderazgo, entendido como un proceso de coordinación que permite trabajar para alcanzar objetivos planificados.

Por la experiencia que se tiene en el trabajo que diariamente se realiza en la institución se puede confirmar que los profesores tienen razón, ya que el rector del colegio de bachillerato “Juan de Salinas” si bien ejerce su autoridad en muchos casos, no cabe duda de que su gestión más se relacione con el liderazgo que con la autoridad.

Este accionar de las autoridades ha contribuido a organizar de mejor manera el trabajo de los maestros y sobre todo a fortalecer las relaciones interpersonales entre todos.

### **5.3 De los Estudiantes**

Los estudiantes están de acuerdo con las autoridades quienes tienen en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, para tomar decisiones con el 80% de respuestas. Con un 63% de respuestas está de acuerdo que el rector acostumbre a hablar más que escuchar los problemas. El 47% de respuestas siempre y se contraponen a un 47% que piensa que a veces están de acuerdo con el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas que se observan cotidianamente en

el ambiente escolar. Los estudiantes están completamente en desacuerdo con que rara vez se lleven a cabo nuevas ideas en clases lo demuestran el 63% de respuestas.

A veces 53% de respuestas coinciden que están completamente en desacuerdo que las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. En el 53 % de respuestas se puede observar que a veces están de acuerdo que los docentes inicien la clase con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario. Están de acuerdo un 74% de respuestas que el profesor proponga actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

Otro 53% están completamente de acuerdo con los métodos de enseñanza en las clases que se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes según las respuestas señaladas. El 67% están de acuerdo que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes. Están completamente de acuerdo que en las clases se den oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión el 64%. Un 33% de responden que a veces están de acuerdo que es el profesor quien decide qué se hace en la clase.

El 57% están de acuerdo que se realicen trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y la participación del docente. El 57% de respuestas muestran que están completamente de acuerdo que los docentes se sientan comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y un 57 % con la ética y los valores que se enseña con el ejemplo, respectivamente

De las respuestas de los estudiantes del colegio se establece que la gestión administrativa que realiza el rector y la gestión técnica de los maestros, relacionada con el liderazgo y los valores, sobre todo en lo que respecta al ambiente real o el clima escolar es positivo. Los estudiantes tienen criterios favorables sobre el accionar de las autoridades y de los maestros en su trabajo diario.

Dentro de la comunidad educativa, los estudiantes constituyen uno de sus elementos, que de acuerdo con las nuevas corrientes pedagógicas deben ser

considerados como el eje central del proceso educativo y más concretamente del proceso didáctico que los maestros desarrollan en la escuela. Por lo indicado, las respuestas dadas por ellos son importantes porque permiten describir como venga la institución educativa y como analizan la gestión docente desde su perspectiva personal.

En el rol que como docente la autora del proyecto desarrolla en la institución educativa, ha notado que efectivamente en la mayoría de respuestas dadas por los estudiantes coincide con los modos de actuar del rector y de los docentes.

Si bien es verdad que en el convivir diario a veces se presentan dificultades, no es menos cierto que todos trabajan para contribuir a crear en el colegio un ambiente agradable y potenciador, que permita a los jóvenes desenvolverse bien en sus estudios. Cabe anotar también que esta situación contribuirá para que los estudiantes, todos los días, vengan al colegio poco emocionados y con deseos de aprender y compartir con sus docentes y compañeros sus experiencias.

#### **5.4 De los Padres de Familia**

Los padres de familia y representantes de los estudiantes con un 66% de respuestas concedidas dicen que a veces el director cumple y hace cumplir las leyes y reglamentos de la institución. Así mismo 83% de respuestas indican que a veces los docentes y ellos como padres de familia cumplen con las leyes y reglamentos de la institución y un 93% los estudiantes.

Las autoridades del colegio consideran como un líder organizador que se rodea de buenos colaboradores, pero también hay personas que no están de acuerdo con las autoridades lo que les motiva a las autoridades a seguir mejorando.

El rector del colegio es un líder participativo capaz de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos lo consideran un 83% de respuestas. Un 45% de respuestas señala que a veces los docentes mantienen un liderazgo capaces de lograr los objetivos y que alcancen los fines propuestos. El 90% de respuestas señala que nunca el director es un líder burócrata, que dirige solo desde su oficina la institución.

Están de acuerdo un 53% de respuestas con el liderazgo y gestión que mantiene el rector y los docentes. El 65% de respuestas coinciden que a veces están en desacuerdo continuo en las relaciones con el director y los docentes dentro del colegio y un 59% siempre están comprometidos con el rector en las decisiones que se toman dentro de ella según sus respuestas.

El 63%, 67%, 64%, 57% de respuestas señalan que siempre las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, practican valores como responsabilidad, honestidad, etc., en la institución respectivamente y que siempre los padres de familia son responsables con sus hijos dentro de la institución, lo demuestra un 75% de respuestas.

Los padres de familia y representantes de los estudiantes constituyen elementos que completan la comunidad educativa y como tales desempeñan un rol muy importante en el proceso educativo de sus hijos. En virtud de lo expuesto, sus opiniones respecto a la gestión, el liderazgo y los valores, son realmente valiosas.

De los datos en esta parte del trabajo se desprenden claramente dos situaciones; la primera se relaciona con el cumplimiento de leyes y reglamentos por parte del rector, docentes, estudiantes y padres de familia, en este caso las cosas no andan bien puesto que los encuestados consideran que esta situación se presenta a veces. Tal vez esto no es correcto puesto que el cumplimiento del marco legal debe darse siempre. Por otro lado, los criterios de los padres de familia, referidos al liderazgo, son positivos. Ellos, con sus respuestas, dan a entender que la gestión que el rector y los docentes realizan se encuentra estrechamente relacionada con la educación con valores y con el liderazgo.

Por la experiencia laboral que se tiene en el establecimiento educativo, desde hace diecisiete años, podría afirmarse que los criterios de los padres de familia, con respecto al cumplimiento de leyes y reglamentos, no son los más acertados, puesto que tanto los docentes como los directivos del colegio siempre estamos trabajando con atención a los aspectos legales y reglamentarios. Sin embargo sobre el liderazgo, podría afirmarse que los padres de familia tenían razón ya que en este aspecto se ha puesto en práctica de manera constante en el trabajo que se realiza.

Si bien es verdad que actuamos considerando lo que disponen las leyes y reglamentos, no es menos cierto que todas las actividades que se realizan se hacen más por convicción, por decisión personal, por compromiso con la institución que por los mandatos legales.

## **5.5 De la entrevista a directivos**

Los directivos de la institución son parte fundamental de la estructura organizativa a cargo de quienes se encuentra toda la administración, tanto en la parte de la gestión como del liderazgo y de los valores, razón por la cual sus opiniones resultan muy relevantes para efectos de establecer un diagnóstico de la realidad del trabajo que realizan.

Los directivos han dado respuestas afirmativas en la entrevista demostrando que la comunicación sí se diferencia de la información; el colegio “Juan de Salinas” cuenta con un manual o reglamento que contempla el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, de cómo resolver un conflicto entre el rectorado y los docentes; que el líder posee buenas características personales; indican además cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la administración del colegio, docencia y estudiantes; identifican los valores institucionales que busca desarrollar el colegio “Juan de Salinas”, los valores que predominan en los profesores, estudiantes y que no existen anti valores dentro de la institución.

De los datos indicados se desprende que la gestión de las autoridades del colegio y quienes lo administran, respondieron a la entrevista, es adecuada y se relaciona más con el liderazgo educativo que con la gestión administrativa. Ellos presentan un panorama muy positivo de la gestión educativa de la institución.

Los directivos institucionales, como no puede ser de otra manera, tienen un criterio positivo sobre la gestión que realizan. A partir de esto es posible afirmar también que tienen razón; sin embargo, si el caso requiere, deberían tomar en cuenta los porcentajes menores de toda la investigación para emprender un cambio y mejorar en estos aspectos que a la corta o a la larga influyen en sus actividades.

De la investigación también se pudo conocer que todas las autoridades están encargadas de esas funciones hasta la llegada de los directivos con nombramiento y esto influye también en la toma de decisiones.

## **6. Conclusiones y recomendaciones generales**

### **6.1. Conclusiones**

1. La gestión y liderazgo no tiene alcance de inclusión a la comunidad de su entorno, por lo tanto se debe canalizar los proyectos creados por la institución al servicio del usuario externo.
2. El liderazgo, gestión y valores de las autoridades no tiene trascendencia fuera de la institución
3. No hay procesos participativos Institución – Comunidad cantonal
4. La gestión y liderazgo de las autoridades se limita al aspecto administrativo y pedagógico descuidando el liderazgo estudiantil
5. Todos los procesos del quehacer educativo diario se desarrollan en un excelente clima laboral
6. Se gestiona y se lidera el trabajo en equipo propendiendo el diálogo participativo y flexible en todos los aspectos técnicos, pedagógicos y administrativos
7. Se brinda facilidades para gestionar y liderar procesos de interés institucional a todos los miembros del establecimiento cuando el caso lo requiera y de acuerdo a la necesidad
8. Los valores en los estudiantes denota falencias en especial a la autodeterminación de sus decisiones
9. El contingente de los representantes legales se limita a cumplir las disposiciones de los docentes y autoridades por lo que su gestión y liderazgo es nula
10. La gestión y liderazgo de los padres de familia desde sus hogares no se encamina a la formación en valores de sus representados dejando en manos del colegio
11. La solución de los problemas de los estudiantes no tienen el valor agregado de los valores que coadyuven a verlos como una oportunidad para progresar

## **6.2. Recomendaciones**

1. Se debe planificar actividades que integren a la comunidad en horario extra clase
2. Organizar actividades académicas ligadas al desarrollo cantonal con la participación de los principales líderes de la vida nacional
3. Buscar aliados estratégicos para que la institución tenga participación activa en la vida cantonal
4. La gestión pedagógica en el centro educativo debe fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias adecuadas a la potencialidad de la comunidad y del entorno geográfico
5. Potenciar las iniciativas de cordialidad y la solución de conflictos con el diálogo consensuado.
6. Socializar en forma oportuna y pertinente las buenas iniciativas y enaltecer los resultados alcanzados
7. Aprovechar y motivar el talento humano de acuerdo al rol que desempeña en el establecimiento y su formación profesional
8. Programar planes de desarrollo estudiantil para fortalecer el tratamiento en valores
9. Incluir a los representantes legales en la toma de decisiones del establecimiento en forma democrática
10. Trabajar desde el departamento de Consejería Estudiantil en los aspectos de escuela para padres poniendo énfasis en la educación de los valores
11. Delegar al Consejo Estudiantil para que a través de campañas concienticen a los estudiantes que “todo problema tiene solución los mismo que nos ayudan a crecer”

## **7. Propuesta de mejora**

### **7.1. Tema**

Plan Ejecutivo de Gestión y Liderazgo Institucional en prevención integral del consumo de drogas en el Colegio de Bachillerato “Juan de Salinas”.

### **7.2. Justificación**

Al realizar la investigación y presentación del documento sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en el colegio de bachillerato “Juan de Salinas” se enfoca el trabajo que realiza la institución en beneficio de la comunidad. La formación con valores garantiza el sistema enseñanza – aprendizaje que los estudiantes sepan tomar sus propias decisiones en forma consciente, también se presentan dificultades propias de toda institución por lo cual se tiene que actuar con pertinencia para poderlas superar en forma oportuna especialmente en la prevención, erradicación y repudio en el consumo de todo tipo de drogas lo cual es una amenaza a la sociedad especialmente en la clases sociales pobres y desprotegidas.

- El quehacer educativo diario entre los miembros de un establecimiento, repercute en: La imagen institucional, del sector, del sistema educativo en el país, en el bienestar sobre todo de cada uno de sus miembros que la integran a mediano y largo plazo. Por lo tanto, no es prudente dejar que el tiempo trascorra con los problemas que arrastramos y no se aprovecha la oportunidad al cambio por medio de esta investigación que se propone.
- Al investigar el liderazgo, gestión y valores que se aplican en el Colegio Nacional “Juan de Salinas” estamos adentrándonos en la base fundamental donde gira el sistema educativo con calidad y calidez, los cuales no pueden faltar peor fallar, caso contrario los fines de la educación no se concretarán.
- Desde el rectorado que es la cabeza, debe actuar con gestión, liderazgo objetivo y participativo y democráticamente para que los demás puedan seguir enrumados por buen camino y permitir la aceptación de planes y

proyectos para tomar una decisión acertada, ese liderazgo permitirá una relación fluida con todos los integrantes de la comunidad educativa, para evitar la apatía o la indiferencia ante situaciones de interés común.

- Sin liderazgo no hay gestión, por lo que la capacitación permanente de las autoridades, docentes, sobre gestión y liderazgo es muy importante fundamentado en valores, poner en práctica el Plan de prevención integral de drogas, para tener la convicción que podemos alcanzar los más caros ideales planteados que es tener estudiantes críticos, capaces de solucionar sus problemas, competitivos y con conocimientos basados en valores que les permitirán ser seres libres.

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

#### **General.**

Planificar, sociabilizar y concienciar en los estudiantes sobre los efectos fisiológicos, psicológicos y afectivos que producen el consumo de sustancias narcodependientes como: cigarrillos, alcohol, drogas y otras, para mejorar su calidad de vida.

#### **Específicos:**

- Prevenir, erradicar y repudiar el consumo de sustancias estupefaciente y sicotrópicas dentro y fuera del plantel mediante la ejecución del el Plan de gestión y liderazgo para garantizar la seguridad integral de los estudiantes y prevenir el consumo de estupefacientes en el año lectivo 2011–2012 con acciones motivacionales para asegurar el futuro de los estudiantes libre de los males sociales
- Involucrar a todos los miembros de la Familia “Juan de Salinas” en el desarrollo integral de los estudiantes para garantizar un ambiente de vida con calidad y calidez.

## 7.4 Actividades

Tabla 26: Propuesta.- Actividades

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	FECHAS	EVALUACIÓN
1. Capacitar al personal: Docente, administrativo, y de servicio, estudiantes y padres de familia por parte de la Policía de antinarcóticos en detección, prevención y rehabilitación de las personas que están inmersas en este drama social.	Autoridades de la institución  Autora del proyecto Departamento de inspección  Docentes Padres de familia	- Padres de Familia: Fechas: 5, 6,7 de Noviembre del 2012  - Alumnos: Fechas: 6 y 7 de Noviembre  - Docentes primera semana de Diciembre	Capacitar al 50% del personal docente administrativo y de servicio
2. Dramatización: El uso y consumo de sustancias estupefacientes, psicotrópicas	Tutores Inspectores Padres de familia	Mes de Diciembre y Enero por cursos: Primero, Segundo y Terceros de bachillerato	Lograr que el 50% concientice
1. Intercambiar experiencias de recuperación como mecanismo de aprendizaje en materia de prevención.	DCE, Autoridades Inspección, Padres de Familia	Segundo Quimestre	Mejorar en un 10% los casos detectados
2. Realizar concursos de	Tutores	Marzo del 2013.	Lograr que el 20%

periódicos murales, afiches, collages con el tema: Prevenir, erradicar y repudiar el consumo de drogas de los estudiantes.	Inspección y Presidentes de los Cursos (Discentes).		concientice
3. Realizar controles sorpresivos a los estudiantes, dentro de la institución.	Policía Nacional, Inspección	Durante todo el año Lectivo.	El 20% de estudiantes estén adecuadamente controlados
4. Solicitar a la policía realizar controles en todas las dependencias de la institución con personal de antinarcóticos incluido canes detectores de drogas	Policía e Inspección	Durante el año lectivo 2012-2013	Lograr que el 10% de actividades se den con eficacia
5. Formar brigadas con los profesores, padres de familia, gobierno estudiantil, para realizar rondas en la institución en recesos y en actividades sociales culturales, y deportivas, planificadas por la Institución	Profesores Inspección Consejo Estudiantil	Durante el año Lectivo: 2012-2013	Alcanzar el 20% faltante de eficiencia en el control
6. Motivar y fomentar en los estudiantes; el uso de su tiempo libre en actividades: Recreativas, artísticas, culturales y deportivas	Tutores DCE Inspección	Durante el año lectivo 2012-2013	El 20% de estudiantes deben ser adecuadamente motivados

Fuente: UTPL  
Autora: Norma Erazo

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

La propuesta se desarrollará en el siguiente contexto:

El Colegio de Bachillerato “Juan de Salinas” funciona en dos jornadas sección matutina y vespertina ofreciendo una educación integral desde octavo año de básica (EGB) hasta tercero de bachillerato unificado (BGU) la propuesta de mejora se realizará en el año lectivo 2012 – 2013, está ubicado en la provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui de la ciudad de Sangolquí, barrio Selva Alegre.

### **7.6. Población objetivo**

La población que se beneficiará del proyecto Plan Ejecutivo de Gestión y Liderazgo Institucional en Prevención Integral del Consumo de drogas es de: 2.906 estudiantes, 137 docentes y 2.850 padres de familia,

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

Para el desarrollo del proyecto se utilizarán recursos Humanos como: Dinapen, policía Nacional Autoridades, docentes, inspectores de curso, brigadas de Padres de familia, estudiantes y autora del proyecto, apoyados en los recursos tecnológicos para hacer el seguimiento individual o grupal por medio de la tecnología como: el internet, Motorola handies, computadoras, Infocus proyector, celulares, diapositivas que serán utilizados en las conferencias, charlas de capacitación del personal involucrado para la realización del proyecto, es necesario el manejo de los siguientes materiales: suministros de oficina, copias de documentos, cartulinas, marcadores, cinta adhesiva, lápices, esferográficos, borrador; para la socialización del proyecto que se lo realizará en las aulas o paralelos debidamente equipados con el presupuesto y sustento de los padres de familia, organizado e liderado por las autoridades, consejo ejecutivo, inspección General, subinspección General, docentes - inspectores, DCE, brigadas de seguridad conformadas por padres de familia

## 7.8. Presupuesto

Tabla 27: Presupuesto

<b>EL COSTO DE PROYECTO DURANTE EL AÑO LECTIVO 2012-2013</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>INGRESOS</b>
Aportes de Padres de familia por:		2.850,00
Convocatorias	30,00	
Suministros de escritorio	45,00	
Impresiones y copias	140,00	
Imprevistos	25,00	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>240,00</b>	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		<b>2.850,00</b>
		<b>- 240,00</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS - EGRESOS</b>		<b>2. 610,00</b>
<b>TOTAL DE INGRESOS +EGRESOS =</b>		<b>2.850,00</b>

Fuente: UTPL

Autora: Norma Erazo

## 7.9. Cronograma

### Cronograma de actividades

Tabla 28: Cronograma de actividades

Nº	ACTIVIDADES	2012			2013					
		OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
1	Control permanente de las entradas y salidas de los estudiantes	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2	Establecer formas de control en los linderos del plantel y los sitios colindantes.	x	x	x						
3	Autogestión de autoridades administrativas y policiales del cantón para la erradicación de juegos electrónicos	x								
4	Implementación de turnos de parte de los inspectores y tutores	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5	Requisas de las mochilas estudiantiles a fin de encontrar indicios de droga	x	x			x			x	
6	Conferencias alusivas al consumo de drogas y estupefacientes	x	x	x						
7	Formación de brigadas mixtas compuestas por Padres y Madres de familia	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8	Capacitar al personal	x	x							

9	Intercambiar experiencias de recuperación como mecanismo de aprendizaje en materia de prevención.	x	x			x	x			x
10	Dramatización: El uso y consumo de sustancias estupefacientes y psicotrópicas a cargo de los Señores Tutores, estudiantes y padres de familia	x			x					

Fuente: UTPL  
 Autora: Norma Erazo

## 8. Bibliografía

- **Acebo** Luis, (2010). La educación en valores
- **Álvarez** Luz, (2010). Guía didáctica de proyecto de grado I. Loja: Editorial UTP
- **Aguadelo** Humberto, (2003). Educación en los Valores. Bogotá-Colombia: Editorial Paulina.
- **Aguilera** Juan Carlos, (2004). La gestión educativa desde una perspectiva
- **Humanista**, Santiago Chile: Editorial RIL.
- **Barrios** Oscar, Chile.
- **Conceptos de gestión educativa:** la mirada de Justa Ezpeleta / suite 101.net
- [http:// suite 101. Net/ article/ conceptos- de- gestión- educativa- la mirada- de justa-ezpeleta-a21657 ixzz21QXuHg7H](http://suite101.net/article/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657-ixzz21QXuHg7H)
- **Botanaz** Palomares I., (1998). Organización escolar de las instituciones educativas. Córdoba: Publicaciones de la Universidad de Córdoba.
- **Chavarría** Marcela, (2007). Educación en un mundo globalizado. México: Editorial Trillas S.A.
- **Day** Christopher, (2005). Formar docentes, cómo, cuándo y en qué condiciones. Madrid-España: Ediciones Narcea S.A.
- **Yves Dupuy. Rolland** Gérard, (1991). Manual de Control de Gestión. Bordas, París. Traducido al español ediciones Díaz de Santos S.A.
- **Fabelo**, R. (2003). Los valores y sus desafíos actuales. Ciudad de La Habana: Editorial José Martí.
- **García** Leiva Luis Alberto, (1996). Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina. Argentina.
- **Gago** Francisco, (2006). La dirección pedagógica en las instituciones de enseñanza secundaria. Subdirección general de información y publicaciones.
- **Gento** Samuel, (1998). Gestión y supervisión de centros educativos. San José de Costa Rica.
- **González** José Luis, (2005). De la gestión pedagógica a la gestión educativa.
- **Una tarea inconclusa.** México. Disponible en la página: [http://www.observatorio .org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html](http://www.observatorio.org/colaboraciones/gonzalezpalma2.html)

- **Guajala** Miriam, (2009). Guía Didáctica de Administración y Gestión Educativa. Loja: Editorial UTPL.
- **Guillén Parra** Guillermo, (2006). Ética en las organizaciones construyendo confianza. Madrid: Pearson Educación S.A.
- **López**, L. (2003). La subjetivación de los valores. El papel de la regulación moral en este proceso. La Habana: Editorial Félix Varela.
- **Lozano** Carlos V., 2006. "¿Qué es Gestión?" "Entorno-Empresarial .Com"
- **Merli** Giorgio, (1997). Gestión Eficaz. Madrid-España. Editorial Díaz de Santos S.A.
- **Ministerio de Educación y Cultura**, (1996). Módulo de Administración Educativa, Quito- Ecuador.
- **Ministerio de Educación y Cultura**, (1998). Reforma Curricular para la Educación Básica, Quito-Ecuador.
- **Ministerio de Educación y Cultura**, (2006). Proyecto Educativo Institucional, Quito-Ecuador.
- **Ministerio de Educación y Cultura**, (2010). Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, Quito-Ecuador.
- **Nohria**, Nitin, (2003). What Really Works. Harvard Business Review, Boston.
- **Ortiz** Alexander. El liderazgo educacional un imperativo en la dirección de la escuela en la actualidad. Cuba.
- **Placencia** Beatriz. Técnicas de trabajo grupal. Loja: Editorial UTPL.
- **Revista Laurus**, Año 13, (2007). Un genuino estilo de liderazgo educativo, Caracas-Venezuela. No. 23. p: 359
- **Vroom-Jago**, Hellriegel, (2004).

## **9. Apéndices**

### **Certificado Institucional**

En Sangolquí a 8 de marzo del año 2012, la Universidad Técnica Particular de Loja, como aval de la señora profesora Norma María Erazo Villacrés, estudiante de nuestra Facultad de Ciencias de la Educación, autoriza a nuestra estudiante para que, como paso previo a la obtención de su Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, celebre con el Colegio Nacional “Juan de Salinas”, en la persona de su rector(e) Doctor Víctor Hernán Coloma una Acta de Compromiso con las siguientes convenciones

La elaboración de un Proyecto de Tesis Final de Grado en la rama de Gerencia y Liderazgo Educativo constituye una oportunidad para que nuestra estudiante aplique sus conocimientos; y, para que la Institución Educativa en mención tenga a mano esa herramienta metodológica que puede ser usada para su provecho particular.

En tal sentido, el Colegio Nacional “Juan de Salinas” permitirá la aplicación de herramientas de investigación, encuestas y entrevistas; facilitando también la documentación necesaria para que el proyecto manifieste solidez y objetividad.

La señora profesora Norma Erazo se compromete a respetar los términos institucionales de confidencialidad y ética profesional; al tiempo que autoriza para que el Proyecto en mención, de ser así el deseo del Colegio, pueda ser utilizado para su aplicación particular.

La Universidad Técnica Particular de Loja proporcionará la supervisión suficiente del proyecto de Tesis; y, una vez concluida la integrará a sus archivos, comprometiéndose también a respetar la voluntad del Colegio en cuanto al uso de ese documento.

Para constancia firman las partes directamente involucradas

Dr. Hernán Coloma

Lic. Norma Erazo

## Apéndice 1



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## ENCUESTA A DIRECTIVOS (Gestores educativos)

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

### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Género: masculino ( ) femenino ( )

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

### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

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

### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

#### 1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

- a. El número de miembros en la institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros(especifique)\_\_\_\_\_

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

**7. La administración y liderazgo del centro educativo:**

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

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

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

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

Orden	Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados del desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control.			
d	La existencia de clima laboral cordial para el trabajo			

**9. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles tiene su institución?**

Orden	Tiene	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección: Rector (a), Consejo Ejecutivo, Consejo Estudiantil, , etc.			
b	De gestión: Secretario, Vicerrector, Comisión económica, etc.			
c	De coordinación: Jefe de área, coordinador pedagógico, etc.			
d	Técnica: Departamentos, Equipo docente, etc.			
e	Otros: ¿cuáles? Comisión técnico pedagógica.			

**Estas preguntas deben ser respondidas con términos sí o no**

**11. Los departamentos didácticos (Vicerrectorado) de su institución, son los encargados de:**

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

**12. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la evaluación diagnóstica para buscar las diversas potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

Si ( ) No ( )

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

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



## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las disposiciones			
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y al cambio a través del cuestionamiento constante para transformar las formas habituales de la escolarización.			
3	La gerencia educativa se apoya en los padres o representantes legales y en comunidad en general para brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante			
4	Los directivos y docentes promueven la investigación educativa porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, padres de familias, asociación civil (comité de padres, representantes estudiantiles y / o consejo cantonal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5	Encuentra resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			
6	Trabaja en equipo en la toma de decisiones para el cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal en la formación integral del estudiante.			
8	Hay renuencia en los compañeros o autoridades cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9	Se siente identificado con el plantel y con los compañeros			
10	Tiene desacuerdos continuos en las relaciones con el director / rector del centro educativo			
11	Admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
12	Se siente comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15	Participa en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con las autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes			
16	Los valores institucionales predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor Estudiante:

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

Le pedimos que **LEA ATENTAMENTE** todas estas situaciones. Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

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

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Género: masculino ( ) femenino ( ) Curso: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.			
2	Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.			
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.			
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.			
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.			
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes			
9	Los docentes se interesan por los problemas de los estudiantes			
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.			
11	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.			
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.			
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.			
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sr. Padre de familia:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la administración gestión y liderazgo de las autoridades del colegio Juan de Salinas en que actualmente se encuentra estudiando su hija / o. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el ambiente real /clima escolar que existe en el establecimiento.

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

- d. Siempre
- e. A veces
- f. Nunca

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

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

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

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

Cantón: \_\_\_\_\_

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal. ( )
- g. Fiscomisional. ( )
- h. Municipal. ( )
- i. Particular laico. ( )
- j. Particular religioso. ( )

#### INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO:

Género: masculino ( ) femenino ( ) Edad: \_\_\_\_\_

## 2. CUESTIONARIO

ORDEN	DECLARACIONES	Siempre	A veces	Nunca
1	El rector toma en cuenta las opiniones de los padres de familia.			
2	Considera que el proceso de enseñanza y aprendizaje se realiza en una atmosfera de calidez, libre de presiones abusos físicos, psicológicos o verbales.			
3	Está de acuerdo en recibir comunicaciones de los tutores para el conocimiento del rendimiento académico y disciplinario			
4	Mantiene una relación permanente con la institución para colaborar con el proceso educativo y formativo en valores de sus representados			
5	Participa en las diferentes actividades formativas , sociales , culturas, deportivas de la institución para fortalecer la interrelación entre los docentes y padres de familia			
6	Considera usted que se debe realizar una enseñanza aprendizaje basada en valores .			
7	Está de acuerdo con el liderazgo y gestión que mantienen las autoridades de la institución con los padres de familia.			
8	La autoridad escucha y resuelve las inquietudes de los padres de familia			
9	El rector y el personal docente realizan y ejecutan proyectos en beneficio de la comunidad educativa.			
10	En las reuniones generales se da oportunidad para que los padres de familia expresen su opinión			
11	Mantengo desacuerdos con las decisiones del rector.			
12	El rector y personal docente inician las reuniones con las frases de motivación (VALORES Y VIRTUDES)			
13	Apoyo en la innovación pedagógica del rector y personal docente			
14	En la institución los valores se enseñan con el ejemplo.			
15	Los estudiantes se sienten motivados para asistir a clases			
16	El ambiente de trabajo de la institución se basa en el respeto entre el rector y personal docente			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS:** Rector/Vicerrector/ Miembro Consejo Ejecutivo/  
Inspector General.

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

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

2. ¿En el colegio “Juan de Salinas” donde usted trabaja, 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 del colegio 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 colegio “Juan de Salinas”?

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

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

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

8. En el caso de existir anti valores dentro del colegio “Juan de Salinas” ¿Cuáles son?

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



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**RECTOR**



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**VICERRECTOR**



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**VICERRECTOR SECCIÓN  
MATUTINA Y VESPERTINA**



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**SUBINSPECTOR GENERAL**



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**AREA DE CIENCIA SOCIALES  
(Sección Vespertina)**



Fuente: Colegio Nacional "Juan de Salinas"  
Fotografía: Norma Erazo

**AREA DE CIENCIA SOCIALES  
(Sección Matutina)**