



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

*Tema: "Gestión, liderazgo y valores en el  
Colegio Agroindustrial "UNE" de la ciudad de Machala, durante el periodo lectivo  
2011- 2012"*

Tesis de Grado

Autor:

Paccha Lima, Marcos Oliver

Director:

Arévalo Torres José Luis ,Dr.

**CENTRO UNIVERSITARIO MACHALA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Doctor.

José Luis Arévalo Torres.

**DIRECTOR DE TESIS DE GRADO**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo, denominado: **“Gestión, liderazgo y valores en el Colegio Agroindustrial UNE de la ciudad de Machala, año 2012”** realizado por el profesional en formación: Marcos Oliver Paccha Lima; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Septiembre de 2012

f) .....

## CESIÓN DE DERECHOS

YO, **Marcos Oliver Paccha Lima**, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos de 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”.

.....

Marcos olíver Paccha Lima

0702384488

**AUTORÍA:**

Yo, MARCOS OLÍVER PACCHA LIMA, como autor del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

.....

**MARCOS OLÍVER PACCHA LIMA**

**0702384488**

## **DEDICATORIA**

Con eterno reconocimiento, este trabajo lo dedico a mi familia, de manera especial a mi esposa, mis hijos, padres, hermanos quienes fueron ineludicables en apoyarme para que pueda cumplir con este acierto de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud imperecedera a la Universidad Técnica Particular de Loja en el ser de sus docentes laboriosos que me orientaron en el estudio de los diferentes módulos y el desarrollo de la tesis. Así mismo al Lic. Rector del colegio Agroindustrial “UNE”, amigos y profesionales que en forma desinteresada me consignaron su apoyo para concretar mi meta.



## COLEGIO TÉCNICO AGROINDUSTRIAL "UNE"



Fundación: Mayo-1977 Sin nombre, Acuerdo Ministerial 1775-B  
Bachillerato Técnico Industrial, en Conservería, Decreto DEO-DPE-112-2010,19/04/2010  
Bachillerato Técnico Agropecuario, Especialización Conservería. DEO-DPE-121-2010

Machala, 9 de Agosto 2011.

**Lcdo.**

**Marcos Oliver Paccha Lima.**

**MAESTRANTE DE LA UNVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA**

Presente.-

En respuesta a su oficio de fecha 8 de agosto del 2011, autorizo a usted para que realice la investigación relacionada con la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, para lo cual le solicito coordine con la Vicerrectora Académica, respecto al proceso de recopilación de información Primaria de los Directivos, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia.

Atentamente,

  
Lcdo. Jimmy Mendieta Duna

**RECTOR**



## ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIÓN .....	ii
CERTIFICA:.....	ii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
AUTORÍA: .....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL .....	vii
ÍNDICE .....	viii
RESUMEN .....	xi
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1. La Gestión Educativa .....	4
2.1.1. Concepto .....	4
2.1.2. Importancia.....	4
2.1.3. Tipos.....	5
2.1.3.1. Gestión Pedagógica y Académica.....	5
2.1.3.2. Gestión Educativa Estratégica .....	6
2.1.3.3. La Gestión Administrativa.....	7
2.1.3.4 Gestión del conocimiento .....	7
2.2 Liderazgo Educativo .....	8
2.2.1 Concepto.....	8
2.2.2.1 Liderazgo Autócrata .....	9
2.2.2.2 Liderazgo Burócrata .....	9
2.2.2.3 Liderazgo Paternalista.....	10
2.2.2.4 Liderazgo Participativo .....	10
2.2.2.5 Liderazgo Demócrata .....	10
2.2.2.6 Liderazgo Transformador .....	11
2.2.2.7 Liderazgo Situacional .....	11
2.2.3. Características .....	11

2.2.5. Conocimientos del Líder Pedagógico .....	16
2.2.5.1 Atributos de los Líderes Pedagógicos .....	16
2.2.6 Liderazgo y Comportamiento Organizacional.....	17
2.2.7 Relación: Liderazgo Docente y la Comunicación .....	19
2.2.8 Liderazgo y Trabajo en Equipo.....	20
2.2.9 Atributos del Líder que facilitan el Trabajo en Equipo .....	20
2.3 Diferencias entre Directivo y Líder .....	21
2.3.1 Directivo .....	21
2.3.2 Líder .....	21
2.3.3. Principales diferencias entre Directivo y Líder.....	21
2.3.4 Personalidad del Directivo frente a la del Líder .....	22
2.3.5 Actitudes con respecto a las Metas .....	23
2.3.6 Concepciones del Trabajo.....	23
2.3.7 Las Relaciones con los Demás .....	24
2.4. Los Valores y la Educación .....	26
2.4.1. Los valores y virtudes.....	28
2.4.2 La Formación de Valores y la Didáctica .....	30
2.4.2. Posturas Pedagógicas.....	32
2.4.4 Dimensiones y Valores que se forman en los Centros Educativos .....	33
3. METODOLOGÍA.....	35
3.1. Participantes.....	35
3.2. Materiales e Instrumentos .....	38
3.3. Método y procedimiento .....	39
4. RESULTADOS .....	41
4.1. Diagnóstico.....	41
4.1.1 Los Instrumentos de la Gestión Educativa en donde se evidencia la Gestión en Liderazgo y Valores.....	41
4.1.1.1. El Código de Ética.....	41
4.1.1.2. El Manual de Organización .....	42
4.1.1.3. El Plan Estratégico .....	43
4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA) .....	44
4.1.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) .....	45

4.1.1.6. Reglamento interno .....	46
4.1.2. La Estructura Organizativa del Colegio Técnico Agroindustrial UNE .....	47
4.1.2.1. Misión y Visión .....	47
4.1.2.2. El Organigrama .....	49
4.1.2.5. Dimensión Pedagógica Curricular y Valores .....	54
4.1.2.6. Dimensión Organizativa Operacional y Valores .....	55
4.1.2.7. Dimensión Administrativa y Financiera y Valores.....	55
4.1.2.8. Dimensión Comunitaria y Valores .....	56
Análisis FODA.....	57
4.1.3.1. Fortalezas y Debilidades evidenciadas en el colegio UNE .....	57
4.1.2. MATRIZ FODA .....	59
4.2. Resultados de Encuestas y Entrevistas .....	61
4.2.1. De los directivos .....	61
4.2.2 De la encuesta a docentes .....	71
4.2.5. De la Entrevista a Directivos .....	79
4.2.6. Matriz de problemáticas .....	80
5. DISCUSIÓN .....	82
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	88
6.1 Conclusiones.....	88
6.2 Recomendaciones.....	89
7.1. Título de la propuesta.....	91
7.2. Justificación.....	91
7.4 Actividades .....	93
7.5. Localización y Cobertura Espacial .....	94
7.6. Población Objetivo .....	94
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta .....	95
7.8 Presupuesto .....	96
7.9 Cronograma .....	96
8. BIBLIOGRAFIA .....	98
9. APÉNDICES.....	100

## **RESUMEN**

La presente investigación, que versa sobre el estudio de la gestión, liderazgo y valores en el Colegio Técnico Agroindustrial UNE de la ciudad de Machala, durante el período lectivo 2011 – 2012, cuyo objetivo: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales que contribuyan a la calidad de la educación, permitió determinar serias inconsistencias en cuanto a la gestión del liderazgo integrado a los valores en el centro educativo, evidenciando ciertas limitaciones en el logro de sus objetivos institucionales.

Es importante que los directivos y docentes, asuman el reto de cambiar las formas tradicionales de desempeño profesional por aquellas que promuevan la toma de decisiones en base a objetivos comunes.

Por aquello, se plantea la ejecución de un seminario taller para fortalecer el liderazgo integrado a los valores, en directivos y docentes del colegio UNE. Se espera, les brinde luces a los actores involucrados en la investigación y a los lectores de este trabajo para ponderar el ejercicio del liderazgo en la vida de las instituciones que desean ser competitivas practicando los valores personales e institucionales.

# 1. INTRODUCCIÓN

La celeridad de los cambios sobre la nueva concepción del mundo, han marcado la ruta de nuevas formas de vida, lideradas por las TICs que configuran la sociedad de la información y su incidencia en la globalización, pues se trata de la era del conocimiento, cuyas implicaciones humanas obligan a hacer del conocimiento el mejor capital de inversión para el desarrollo, lo que permite ver a las personas como talentos humanos, y a las instituciones como organizaciones con objetivos comunes.

Este referente nos invita a centrar nuestra mirada en la base del desarrollo de toda sociedad, la educación y las entidades educativas, cuyos objetivos organizacionales son ignorados en la gran mayoría de las instituciones educativas del país, que comparten una tradicional administración de recursos humanos, alejadas totalmente de la racionalidad ética y de los principios de la gestión del talento humano, lo que les impide ofrecer un alto nivel de calidad educativa.

En la actualidad las instituciones educativas no necesitan jefes, sino líderes que realmente comprendan los elementos básicos de la administración de Talentos Humanos, en efecto, una persona sin habilidades de liderazgo nunca logrará motivar a la gente, y la empresa o división que tiene bajo su cargo nunca progresará, ya que un docente sin motivación se dedicará únicamente a realizar las órdenes que se le dan, limitándose de esa forma su creatividad e iniciativa, las cuales, bien administradas pueden darle muchas ventajas a la institución.

Pues, a nivel de la provincia de El Oro, la Dirección Provincial de Educación, a través de la supervisión, se ha mantenido ajena a los cambios en cuanto a lineamientos y políticas educativas, en función de modernizar la implementación de las estructuras organizativas en las instituciones, cuyos efectos, en lo que respecta a la educación del catón Machala, reflejan bajos perfiles académicos en las instituciones educativas y una débil gestión administrativa, evidenciada en la pobreza de estrategias de motivación docente, en el total desconocimiento en cuanto a la conformación de comunidades de aprendizaje, y una falta de credibilidad de la sociedad hacia las instituciones, como consecuencia de los niveles bajos de productividad.

Particularmente, el Colegio UNE es una de las instituciones educativas, cuyo clima organizacional es afectado por la entropía comunicacional, los procesos comunicativos carecen de fluidez, debilitan las relaciones interpersonales y como consecuencia de aquello las actividades programadas por las diferentes comisiones carecen del total apoyo, así como la sistematicidad en el asesoramiento técnico–pedagógico no es considerado elemental para muchos docentes del plantel porque creen tener vastos conocimientos y suficiente experiencia en su desempeño profesional.

E aquí la importancia de desarrollar la investigación: Gestión, liderazgo y valores en la administración del colegio UNE, tomando como base su diagnóstico situacional, para establecer propuestas orientadas a optimizar el trabajo de las estructuras organizativas, en el marco de las perspectivas y dimensiones consideradas por la institución, reflejada en los procesos de interacción y protagonismo de los estudiantes, como gestores de su propio conocimiento, en función de elevar la oferta educativa, atendiendo los requerimientos del contexto y la sociedad a la que pertenecen.

Para el desarrollo de la presente investigación se contó con los recursos técnicos, materiales y tecnológicos ágiles para recabar información, así como también con la predisposición de las autoridades, docentes y estudiantes del colegio, quienes facilitaron los datos requeridos en las entrevistas y en las encuestas, pues el interés demostrado por las autoridades en el sentido de saber cómo está el clima organizacional de la institución, fue un factor motivador en el desarrollo de la investigación.

En lo que respecta a los objetivos planteados en la presente investigación tenemos los siguientes:

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

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

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

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

Para la consecución y logro de los objetivos planteados, se partió del tratamiento conceptual y teórico del elemento correspondiente, mediante la investigación en diferentes libros y páginas del internet, aspectos analizados a profundidad y que se relacionan con el problema, vinculados lógicamente y coherentemente los conceptos y proposiciones existentes en estudios anteriores. La utilización de los diferentes métodos, al igual que las técnicas de la entrevista, encuesta y observación, me ha permitido, utilizando los procedimientos o procesos de estudio documental y de laboratorio en la tabulación y análisis de resultados previos a un trabajo de campo, abordar a resultados que son el fruto de una real apreciación ajena al sentimiento o especulación personal, sino que recoge fríamente los resultados de la versión sincera de los miembros de esta comunidad educativa que fueron considerados en la muestra estadística.

Las conclusiones vertidas en este trabajo investigativo reflejan la realidad en cuanto al desarrollo organizacional y la gestión de valores desde la administración del colegio UNE, con propuestas técnicas e innovadoras para elevar el trabajo en equipo, a través de un liderazgo transformacional y situacional, que promueva la práctica de valores y desarrolle los niveles de empoderamiento, en todos los actores de la comunidad educativa, desde la base de su realidad estructural, relacional y política, para lo cual estimado educador queda cordialmente invitado a leer esta investigación.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. LA GESTIÓN EDUCATIVA**

**2.1.1. CONCEPTO.** La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los Proyectos Educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin de responder a las necesidades educativas locales, regionales. (Colombia Aprende, 2010)

Según, Frigerio y Poggi, (1992) la gestión educativa es el proceso coherente y unificado de decisiones, orientado a definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.

De estas definiciones se puede corregir que la gestión educativa es el proceso dinámico e integral de dirección, coordinación y fortalecimiento del desarrollo organizacional en el marco de los objetivos, políticas y valores corporativos de las organizaciones, integrando en el proceso, la optimización de recursos, talentos y el desarrollo pedagógico en función de elevar los niveles de productividad.

**2.1.2. IMPORTANCIA** Según Néstor Rodríguez, (2008) en la gestión son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión acertada de la situación que requiere ser controlada.

Los directores de las Instituciones Educativas, manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando unas opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

En este sentido Sylvia Schmelkes (2004) dice: la gestión escolar implica, entre muchas otras cosas, el grado en que el director de la escuela es capaz de generar una definición colectiva, pero a la vez dinámica de formas de lograr, adecuadamente el objetivo central de una escuela, que es el de formar a sus estudiantes. Teniendo en cuenta las dimensiones de gestión escolar: pedagógico-curricular, organizativa,

administrativa, comunitaria y de participación social, lo cual permite el buen funcionamiento del plantel educativo.

De esto se infiere que la importancia de la gestión educativa radica en que es concebida como el proceso de planificación que le da dirección al desarrollo institucional, sobre todo porque integra fases que no sólo se limitan a la planeación, sino también al seguimiento de la vida organizacional de la institución, en el sentido de integrar mecanismos de control y evaluación, para optimizar los recursos: materiales, tecnológicos y talentos humanos; y, promover nuevas culturas de trabajo en equipo, de tal manera que la labor educativa esté integrada desde las decisiones administrativas hasta el diseño, desarrollo y evaluación de propuesta de enseñanza.

Por otra parte, también se hace énfasis al desarrollo organizacional intrainstitucional como principio articulador e integrador que relaciona el comportamiento comunitario con la participación social de las organizaciones, a través de la acción, la planificación, la cultura, el desarrollo, la organización y la investigación, en un ambiente colaborativo como respuesta productiva a las complejidades de la sociedad.

### **2.1.3. TIPOS**

**2.1.3.1. GESTIÓN PEDAGÓGICA Y ACADÉMICA**, según (Chavarría, 2006:79) la gestión pedagógica constituye el eje primordial del ejercicio educacional de una institución educativa, ya que se trata del área de: los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases y seguimiento académico.

Según (Lara, 2010) una excelente gestión pedagógica, con miras hacia una visión moderna de la educación, precisa aspectos como contenidos, alcances, administración de la educación desde el pre-escolar hasta las universidades, también el conocimiento especializado en el desarrollo de una ciudad con calidad humana, competente, en relación a la cultura, la tecnología, la ciencia y la ética.

De acuerdo a estas definiciones, es pertinente resaltar que la gestión pedagógica se concibe como una guía abierta para orientar la práctica docente, a partir de la cual se realizaran las actividades de enseñanza y aprendizaje, que explicita y especifica

tanto las intenciones educativas como los planes de acción apropiados para alcanzar esos propósitos, en función de una sociedad con rostro humano, con alto nivel de competencias y racionalidad ética para enfrentar los actuales desafíos.

Por consiguiente su acción está orientada a lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias con un perfil cada vez más innovador, en función de su desempeño personal, social y profesional.

### **2.1.3.2. GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

Es la expresión de una cultura escolar con una visión compartida, identificando los principios educativos que se quieren promover. Un trabajo con alto grado de colaboración en las instituciones educativas, tiene que ver con las acciones que faciliten la comprensión, planificación y acción conjunta, liderada procesos de reflexión, decisión y liderazgo (UNESCO, 2003).

La gestión educativa estratégica, prioriza la centralidad de lo pedagógico, las habilidades para tratar con lo complejo y el trabajo en equipo, dando apertura al aprendizaje y a la innovación, al asesoramiento y a la orientación profesional, fortaleciendo la culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro con intervenciones sistémicas y estratégicas. (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires, 2000).

Al analizar estas definiciones, es necesario destacar que la gestión educativa estratégica basa su acción en el trabajo en equipo como una forma dinámica de desarrollar los espacios colaborativos para cumplir objetivos comunes, precisando la dimensión pedagógica en función de la innovación y los nuevos modelos curriculares que sustentan el protagonismo del estudiante en el nuevo conocimiento y la integración de los docentes al análisis y la reflexión sobre las formas innovadoras de enseñanza con un enfoque sistémico.

Es importante destacar también, que la gestión educativa estratégica, integra procesos continuos y secuenciales de trabajo, en favor de la participación de los actores educativos de la institución conjuntamente con la integración comunitaria, movidos dinámicamente por el liderazgo ejercido en el seno de la organización.

### **2.1.3.3. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

En la administración de las instituciones educativas es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de sus objetivos (Munch, 2010: 15).

Esta concepción nos lleva a inferir que la gestión administrativa es sustancial en la vida de una institución, por cuanto es el espacio de planeación, coordinación y organización de las acciones educativas, comparando el uso de los recursos con los resultados logrados mediante un proceso de control, para efectos de hacer correctivos y elevar la productividad.

### **2.1.3.4 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Según, (Brooking, 1996: 89). La gestión del conocimiento es el área dedicada a la dirección de las tácticas y estrategias requeridas para la administración de los recursos humanos intangibles en una organización.

Para (Wiig, 1997: 78). La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la gestión del capital intelectual y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual.

Por su parte, (BA Fuentes, 2010), dice que la gestión del conocimiento, tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a empleare implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de estas.

Desde el punto de vista personal, se puede inferir que la gestión del conocimiento, tiene que ver con la planificación, administración y optimización del conocimiento en función de facilitar la apropiación de este hacia los demás y darle uso compartido, para mejorar los procesos operativos, para elevar el nivel académico de la institución

en su conjunto y estar a la vanguardia de las innovaciones y los adelantos de la ciencia y la tecnología.

## **2.2 LIDERAZGO EDUCACIONAL**

**2.2.1 CONCEPTO.** Es esencialmente inherente al docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional, y su interés profesional que es mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional, de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional. Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes (González, 1988: 123).

Según, (Munch, y otros, 2010: 148), líder es una persona que inspira confianza y respeto y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

De estas concepciones se puede colegir, que el liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus miembros de la institución, creando oportunidades, eliminando barreras y obstáculos, y logrando una alta participación para propiciar el cambio, desde las personas hasta la imagen institucional, teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: Apoyo a la institución en el ámbito curricular, involucramiento a la comunidad en la tarea educativa, Control y evaluación del rendimiento académico, creación de un clima organizacional para facilitar los procesos de integración social, teniendo como capital intangible el ser humano arraigado al conocimiento.

Este sustento teórico permite concebir que el liderazgo educacional, tiene como su principal cliente, al conjunto de sus profesores y colaboradores, aunque no es menos cierto que el cliente fundamental de la institución es el educando. Precisamente, sobre la base del conocimiento más real de las necesidades de sus clientes, establece de qué modo puede ofrecer un producto mejor.

Esto permite enfatizar que la tarea educativa necesita del liderazgo educacional, para lograr la excelencia en el trabajo cooperativo, como una necesidad de cambio, integrando los procesos de eficiencia, eficacia y los principios éticos en función de diseñar la filosofía y el estilo de trabajo de las organizaciones educativas

## **Tipos de Líderes**

**2.2.2.1 LIDERAZGO AUTÓCRATA**, según (Münch, 2010: 152) se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual, el líder considera que él, es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

Por su parte, (RamCharan, 2008) conceptualiza a los líderes autocrático como las personas que se interesan por determinar todas las normas del grupo. Por asignar las tareas a realizar y los compañeros de trabajo. Son personalistas en sus elogios y críticas, se mantienen apartados de participar en el grupo.

De estas concepciones se concluye que el líder autocrático no favorece el desarrollo personal y colectivo de las personas por cuanto cree que sólo él está capacitado para hacerlo todo, no delega funciones, ni motiva, por el contrario limita la acción de las personas.

### **2.2.2.2 LIDERAZGO BURÓCRATA**

Corresponde al dirigente que no se compromete y que desea conservar su puesto. No tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permiten que los colaboradores trabajen como quieran.(munch, 2010: 153).

Este estilo de liderazgo limita tanto la productividad como el desarrollo personal, pues, su campo de acción está comprometido con la obediencia, sin ningún análisis y argumento que justifique actuar de tal manera.

**2.2.2.3 LIDERAZGO PATERNALISTA**, pone énfasis en la gente y no en los resultados. Considera que prestar toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos es suficiente para motivar e incrementar la productividad,(Munch, 2010: 159).

Según López, “el líder paternalista hace que trabajen más y mejor, insinuando, prometiéndolo, dejando ver posibles premios”, medidas con las cuales en un principio los trabajadores se motivan e ilusionan, pero que posteriormente les hacen caer más en el desánimo, sintiéndose engañados y frustrados con las falsas promesas.

Este estilo de liderazgo no es recomendable por cuanto se apoya en los incentivos como un medio para mejorar la productividad, dejando de lado la preparación y los niveles de empoderamiento para sumar voluntades.

**2.2.2.4 LIDERAZGO PARTICIPATIVO**, según (López, 2002) el liderazgo participativo se desarrolla en el clima de trabajo sano, positivo y motivador, abierto a la participación en la toma de decisiones.

Según Jerez Navarro, un líder participativo comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones. Utiliza la consulta de ideas y respeta las capacidades de los demás. Escucha y analiza seriamente las ideas del grupo. Tiene iniciativa, innovación, visión de futuro y creatividad.

Estos aportes permiten comprender que el líder participativo, adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales e induce a la responsabilidad, control e integración procurando siempre a marcar el camino a seguir.

**2.2.2.5 LIDERAZGO DEMÓCRATA**, Según (Munch, 2010), el liderazgo demócrata es conciliador, es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio, promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de los resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

Se puede afirmar que este tipo de liderazgo es flexible y que tiene como principal argumento buscar consensos otorgándole importancia a la participación y a la integración en función del desarrollo colectivo.

**2.2.2.6 LIDERAZGO TRANSFORMADOR**, (según Munch, 2010) es el que propicia unas óptimas relaciones humanas, promueve una cultura organizacional, crea un trabajo significativo que lo compromete a logra productivamente la misión y los objetivos de la institución que inciden no sólo en la productividad, sino en la mejora de la calidad de vida.

Al analizar esta concepción, se concluye que este tipo de liderazgo promueve el desarrollo de las personas en función de los objetivos de la organización, de tal manera, que le da atención a las personas y la productividad.

**2.2.2.7 LIDERAZGO SITUACIONAL**, según (Munch, 2010) este depende de una gran variedad de factores, tales como: el tipo y tamaño de la institución educativa, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de las funciones, la madurez del grupo y la experiencia del líder.

Se puede diferenciar dos grupos de líderes, uno que le otorga más peso al trabajo rutinario con escaso interés en la gente, actúan más por la normativa vigente en el sentido de cumplir como dispone la ley y las autoridades y otro grupo que considera la participación abierta, la motivación constante y la integración de las personas en objetivos comunes, en base a la realidad situacional, lo que les hace preocuparse por la gente y la productividad en relación a la misión y visión de la institución. Estos argumentos favorecen el análisis para inclinarse por un liderazgo democrata, transformador y situacional en la administración de los centros educativos.

### **2.2.3. CARACTERÍSTICAS**

Según (Tracy, 2010) el liderazgo promueve una serie de valores: saber escuchar, lealtad, mantener la palabra, cumplir con sus aspiraciones, tomar decisiones difíciles en un entorno que pone a prueba la congruencia, saber ceder y aceptar los propios errores, aspectos que permiten argumentas las siguientes características:

1. Capacidad de comunicación. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y lograr que su gente las escuche y las entienda y también debe saber escuchar.
2. Inteligencia emocional. Para mover a la gente. *La Inteligencia Emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás* (Salovey y Mayer ,1990: 67).
3. Capacidad de establecer metas y objetivos. Considera que sin un planteamiento de metas claras, ningún esfuerzo será suficiente.
4. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para definir las acciones que se deben cumplir.
5. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
6. Un líder crece y hace crecer a su gente sin aferrarse a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.
7. 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.
8. 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.
9. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
10. Un líder está informado, sabe cómo se procesa la información, al interpretar inteligentemente y utiliza en la forma más moderna y creativa.

Al analizar estas características se puede colegir que los verdaderos líderes, tienen poder de comunicación, aman lo que hacen, tienen una visión clara a largo plazo, saben soñar sin perder de vista la realidad. Hacen derroche de su energía para motivar y convencer a los demás a través de su conocimiento e inteligencia.

El verdadero líder marca la ruta de los objetivos con carisma e inteligencia alineando el logro de los resultados a su filosofía de trabajo en función del bien colectivo que permita crecer y caminar juntos en los momentos de paz y en los difíciles.

### **El Liderazgo en el Aula**

Existen muchas definiciones de lo que es o debería ser un líder, pero la mayor parte de dichas definiciones se enfocan al ámbito empresarial u organizacional, sin tomar en cuenta el desarrollo humano como parte de la formación de un líder. Tenemos entonces que considerar que los primeros encuentros con el liderazgo se tienen en la familia; los primeros dirigentes, buenos o malos, son los padres, cuya relación mutua inculca valores, estilos y estrategias, impulsan actividades y ponen límites de conducta.

Posteriormente el individuo entra en el sistema escolar, donde los maestros dirigen a sus alumnos, tratando de potencializar sus habilidades, para que posteriormente sean de ayuda en la elección de una profesión u oficio. Por lo tanto, el liderazgo se vuelve una condición humana universal que unos individuos logran desarrollar más que otros.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua un líder es: Persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orienta a seguirlo.

*Un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones (Cornejo, 1998: 46).*

Los gobiernos, las autoridades educativas y la sociedad exigen líderes y personas integrales, pero eso no se logra sin tener en las aulas líderes; las corrientes educativas que actualmente están adoptando los sectores educativos, están encaminadas a que el papel del profesor sea más activo dentro del aula.

Actualmente y retomando a Cornejo podemos decir que, tenemos más jefes en todos los ámbitos de la administración educativa, desde el Secretario de Educación hasta el más sencillo de los docentes. Tenemos personas que imponen, mandan y ordenan a veces sin la mínima pizca de sentido común y lo peor, sin los mínimos conocimientos de lo que debería ser el liderazgo educativo. En la educación se tienen hombres y mujeres con poder y autoridad, pero hay escasos líderes.

*La fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno es la esencia del proceso pedagógico; además que para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión y de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar (Santillana, 2009: 37)*

El docente se vuelve por la cantidad de tiempo que pasan los alumnos en la escuela, en una figura fundamental, no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; también en la formación de ideas y pensamientos.

Según, (Jaime Grinberg, 2002), un líder educativo debe poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas, y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

De esto se puede concluir que el liderazgo en el aula debe unir voluntades para articular, conceptualizar, crear y promover espacios interactivos para un desarrollo crítico y efectivo de los estudiantes y docentes. Aquí es fundamental la habilidad de problematizar prácticas y propuestas de reformas consensuadas entre todos. Esto incluye respeto, saber escuchar, intercambio, posibilidad de que todos opinen en sus

perspectivas, eliminando las diferencias que surgen por razones de edad, de género, de nivel educativo, de cultura, de etnia, de habilidad, entre otros aspectos.

### **El Líder Pedagógico. Conocimientos, Valores y Atributos**

Al estudiar las particularidades del líder pedagógico, es preciso hacer dos interrogantes al respecto:

¿Existe diferencia entre docente y líder pedagógico?

¿Cuál es la diferencia?

Según (Ocaña, 2007) la diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio – subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial. La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es autoridad moral. Por lo que entonces nos encontramos con que la figura más aceptable para hacer agradable el proceso enseñanza – aprendizaje es la del líder pedagógico.

(Ocaña, 2007) define como líder pedagógico a la persona que mantiene un determinado vínculo entre el docente y los estudiantes, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del profesor sobre sus educandos, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro docente sobre el grupo de estudiantes. Su autoridad, proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre el docente y los estudiantes.

La condición de un profesor como líder pedagógico dentro de un colectivo escolar descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes. Esto quiere decir que si los estudiantes fueran obligados de alguna manera a aceptar la autoridad de cierto docente, no estarían frente a un líder pedagógico.

Pues, el liderazgo pedagógico tiene que ver con el sentido que cada docente le confiera a su trabajo pedagógico, debe ejercer el entendimiento, el conocimiento, la visión y acción, la predisposición a indagar, a cuestionar y a problematizar en forma oportuna, sin descuidar los riesgos, debe experimentar y evaluar consecuencias; tener las habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, delicadas, confiables y estimuladoras, que motiven el desarrollo de comunidades de aprendizaje donde se vivencie la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social con un alto grado de armonía.

**2.2.5. CONOCIMIENTOS DEL LÍDER PEDAGÓGICO**, según (Ocaña, 2007), el líder pedagógico debe tener:

- a) Conocimiento de los estudiantes y su contexto familiar.
- b) Conocimiento de la práctica docente.
- c) Conocimiento de las teorías educativas y de dirección del aprendizaje.
- d) Conocimiento de los modelos pedagógicos.
- e) Conocimiento de los métodos de investigación.
- f) Conocimiento de la incidencia de la salud escolar en la productividad de los estudiantes.

Se puede precisar que este tipo de líder es un personaje metódico, un investigador permanente, que busca actualizar el diagnóstico de sus estudiantes, conoce realidades, busca explicaciones, planifica y diseña acompañamientos metodológicos para materializar tratamientos sistemáticos y particularizados de acuerdo a los requerimientos de los niños, niñas y padres de familia, buscando siempre encuentros de convivencia, de trabajos en equipo, acogiendo los modelos pedagógicos más innovados adheridos a la toma de decisiones con equidad y visión íntegra del fenómeno educativo.

#### **2.2.5.1 ATRIBUTOS DE LOS LÍDERES PEDAGÓGICOS**

Según (Abad, 2010) su talento profesional y su formación humana se ven reflejadas en los siguientes atributos:

1. **Competencia científico - pedagógica:** capacidad para el dominio de una rama específica y sus métodos de enseñanza e investigación, Adheridos a las

posibilidades de éxito pedagógico que en la actualidad encuentran sus raíces fundamentales en la capacidad del profesor de afianzar los mejores valores de lo humano y proyectarlos al futuro.

Este atributo pondera la preparación como un proceso interminable en el docente, pues, de aquello depende su competencia y éxito en el trabajo.

2. **Habilidades Conceptuales:** facilidad o habilidad para la abstracción y el pensamiento estratégico.

Esto resalta la capacidad de abstracción, análisis y síntesis de las diversas concepciones.

3. **Dejar Huellas:** legar a los demás docentes una trayectoria de resultados.

Hace énfasis a los logros y estrategias que han originado cambios duraderos.

4. **Habilidades Sociales o Interpersonales:** Habilidades para la comunicación para delegar y motivar a los estudiantes.

5. **Sensibilidad:** habilidad para identificar y cultivar el talento.

6. **Juicio:** para tomar decisiones difíciles en poco tiempo y con datos imprecisos y/o ambiguos.

7. **Carácter:** cualidades personales que definen su sensibilidad y rectitud en función de su firmeza para tomar decisiones.

Los atributos: habilidades interpersonales, juicio, sensibilidad, carácter, resaltan la la calidad humana que debe tener del docente para formar con criterio juventudes y ejercer el liderazgo pedagógico que no es atributo exclusivo de los docentes superdotados. Está en cualquier docente que enfrenta el trabajo pedagógico con espíritu de grupo; con una insaciable sed de cambio y mejoramiento de lo que hace, en función de las necesidades de los estudiantes.

**2.2.6 LIDERAZGO Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.** Las peculiaridades de la organización escolar y las exigencias de la sociedad del conocimiento, requieren de

un enfoque de liderazgo transformacional, éste promueve un tipo de influencia basada en aspectos mutuamente interdependientes con una fuerte base humanística, centrada en el compromiso personal de sus colaboradores, poniendo énfasis en la capacidad del líder para lograr entusiasmar a éstos a fin de que se sientan identificados con el trabajo que realizan y sean capaces de rendir más allá de lo que cabría esperar.

Según (Martín, 2006), En La actualidad lo que se busca es ejercer un liderazgo que sea capaz de generar nuevos líderes en la organización, que se promueva un liderazgo compartido, en definitiva que cualquier docente pueda ser líder y aportar al desarrollo de la misión de la escuela. Por tanto, la función principal de los directores será generar un significado del trabajo, promover y articular una visión creíble por el conjunto de personas que integren la organización educativa.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social. Las organizaciones llegan a triunfar, según se desarrollen ciertos procesos de integración y las personas se adapten a sus normas, compartan objetivos comunes y se empoderen de su trabajo con una responsabilidad compartida, logrando satisfacer algunas de sus necesidades con las cuales, ésta asegura la motivación y permanencia de sus actores.

Desde este punto de vista es pertinente resaltar que en una organización educativa, se puede comprar el trabajo por horas, la presencia material de una persona en una hora determinada, en fin todo lo que se desee. Pero el entusiasmo de la persona, su lealtad y la devolución de su corazón no se pueden comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

*Una organización no es tal, sino cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, normas y los patrones de comportamiento que forma la cultura de esa organización que llegará a convertirse en una organización productiva eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones establecidas (Chiavenato, 2007: 49).*

Pues, las personas en la organización vienen a convertirse en el elemento más

importante de la misma, por lo que requiere ser tratada no como una máquina, sino, como un ser humano con necesidades, interés y vivencias únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias encaminadas al logro de los objetivos y metas en un clima de oportunidades, intercambios y valoraciones éticas con gran capacidad de servicio y alto nivel de productividad.

### **2.2.7 RELACIÓN: LIDERAZGO DOCENTE Y LA COMUNICACIÓN.**

En el papel de liderazgo tenemos que destacar los procesos de comunicación empleados para transmitir la visión, misión y más objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

Según (Barbero, 2003), los procesos de comunicación en las organizaciones tienen un papel central, principalmente a nivel de la comunicación interna, una vez que facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Todo ello se lleva a cabo con una cierta lógica y permanencia, según determinadas necesidades y persiguiendo unos patrones de relación interpersonal.

Se entiende que el líder siempre cumple el rol de comunicador, siempre está cerca de la dirección general porque tiene mucho vínculo entre el personal de línea y la dirección, pero, también es mediador de todo lo que sucede. ***“Si un comunicador organizacional no tiene liderazgo, no puede ser comunicador en una empresa”*** (Prieto, 2009: 56)

Esto demuestra que el liderazgo es enaltecido por la capacidad de comunicación que tenga la persona, todo acto de comunicación influye en la institución, sin ella no se puede valorar el trabajo en equipo y la comprensión de la misión, los objetivos, los resultados y las recompensas. Para que la química de equipo funcione debe haber competencias comunicativas en los directivos y docentes.

Un buen líder es además un gran comunicador organizacional. El hace un gran esfuerzo de manejo creativo de las relaciones humanas, para que así con este intercambio se cumplan los objetivos organizacionales. El deberá no sólo hacer una

buena comunicación en el seno de la organización, sino también una buena comunicación hacia el exterior. Este círculo de comunicación, en el líder no deberá fallar.

Comunicación - liderazgo o liderazgo - comunicación, dos papeles que ocupan una importancia central en el seno de la organización. Las instituciones educativas necesitan de los dos: comunicación para sobrevivir, liderazgo para competir.

### **2.2.8 LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO**

Trabajar en equipo constituye una oportunidad de crecimiento personal y colectivo y un verdadero triunfo social que facilita la superación individual ayudando a los demás mediante la capacidad de entrega, de integración e intercambio, lo que favorece al desarrollo del espíritu profesional compartido.

El trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos; donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que éste cumplirá cabalmente su cometido. ***Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo, de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad `por el trabajo (Chiavenato, 2007: 221).***

Aquí es válido afirmar que la confianza, garantiza el éxito de un equipo. Ésta se logra tras un período de conocimiento mutuo, de comprobación de capacidades profesionales y calidad humana de las personas. Así surge el prestigio de cada individuo que identifica al equipo. Confianza y prestigio están ligados íntimamente; el primero refleja un sentimiento que surge de la relación interpersonal y el prestigio representa el real valor de la capacidad técnica y profesional demostrada.

### **2.2.9 ATRIBUTOS DEL LÍDER QUE FACILITAN EL TRABAJO EN EQUIPO**

El verdadero líder se interesa fundamentalmente por superar el alistamiento operativo de su personal y las capacidades para el mejor cumplimiento de su misión, rol, funciones y el bienestar de su gente, (Villaroel, 2010).

Esto implica la capacidad del líder para formar voluntades en función de grupo y además, ser un gran entrenador de métodos, procedimientos, soluciones y actitudes. Un gran impulsor de ideas, un motivador apasionado y un creador audaz. Pero, por sobretodo, debe ser el recurso más cercano que su gente pueda utilizar para interceder ante los posibles conflictos.

## **2.3 DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Es necesario resaltar, que una persona cuando lleva una responsabilidad de directivo, utiliza caminos familiares, pues está realizando una tarea extraordinaria en relación con las obligaciones específicas en la descripción de su puesto de trabajo, mientras que cuando lleva la responsabilidad de líder, tiene la oportunidad de adentrarse en aguas desconocidas, en los pavorosos remolinos que pueden convertirle en un ser vulnerable. Ésta es la diferencia básica entre los dos roles.

### **2.3.1 DIRECTIVO**

Según (Ramón Montaner, 2003), directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. Es el que planifica, orienta, controla, contrata, delega, asigna, organiza, motiva, asigna, exige disciplina, cuyo fin de su trabajo es alcanzar un objetivo.

**2.3.2 LÍDER**, es el que define nuevos objetivos revisa y recicla los antiguos o emprende nuevas líneas de actuación. (Alvarez, 2005:73)

Estas concepciones ponen de relieve la función del directivo y el líder. El uno ordena para el cumplimiento de roles y el otro empodera para conseguir voluntades. A continuación se profundiza el análisis.

### **2.3.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Para establecer en forma argumentada la diferencia entre directivo y líder, partimos de la concepción de (Zaleznik, 1997). Los directivos abrazan los procesos, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces, incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia

de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas y asumir una responsabilidad movilizándolo a la gente.

Entonces, es preciso destacar que, el liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: como aquel de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; o también, el de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder legítimamente y, el de alejarse del control por sí mismo en el afán de consolidar el poder. Es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zalesnik, enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales son referidos a continuación:

#### **2.3.4 PERSONALIDAD DEL DIRECTIVO FRENTE A LA DEL LÍDER**

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas, está pendiente de los problemas que hay que resolver a fin de conseguir logros y que las personas sigan contribuyendo a la organización.

Desde esta perspectiva, el Liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de desempeño. **No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien, perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad** (Zalesnik, 2004: 38).

Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye a lo que es un líder. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde lo más alto, esto radica en el hecho de que las diversas situaciones de la cotidianidad requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier

caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: ***todos muestran un elevado grado de inteligencia emocional*** (Drucker, 2004: 6).

Una aclaración al respecto, no es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente lúcida y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

### **2.3.5 ACTITUDES CON RESPECTO A LAS METAS**

Los directivos tienden a adoptar una actitud pasiva con respecto a las metas, éstas para los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

Los líderes adoptan una actitud activa hacia las metas. El líder influye en el estado de ánimo, evoca imágenes y expectativas, y genera deseos y objetivos específicos, orienta la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son propositivos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

### **2.3.6 CONCEPCIONES DEL TRABAJO**

Según (Zaleznik, 2004), los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. Utilizan tácticas por una parte negocian y por otra utilizan premios castigos y ciertas formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones.

Los líderes trabajan con un elevado riesgo. Los directivos enfrentan los problemas de una forma conservadora, esto depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Este argumento da a entender que en los directivos el instinto de supervivencia predomina sobre la necesidad del riesgo y, por lo tanto se mantiene la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. En cambio, los líderes transforman el trabajo rutinario, se liberan de él, empleando nuevas estrategias.

### **2.3.7 LAS RELACIONES CON LOS DEMÁS**

Los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y empática. Según Zalesnik, la distinción reside, sencillamente, en la atención del directivo a “cómo se hacen las cosas” y la atención del líder a “qué significan para los participantes los acontecimientos y las decisiones”.

Esto demuestra que los directivos establecen las relaciones por situaciones de trabajo, de cumplimiento de funciones en un plano vertical en la que se pone de relieve la supremacía de la autoridad. En cambio los líderes persiguen fines de construir voluntades para el cumplimiento de funciones en una relación horizontal que promueve la toma de decisiones asumiendo el compromiso de lograr las metas propuestas, trata empoderar en el trabajo a su personal. Otras diferencias a partir de diferentes autores:

Un jefe y un líder son dos cosas totalmente opuestas; un jefe es aquel que piensa que la autoridad es un privilegio de mando y un líder en cambio, piensa que la autoridad, es un privilegio de servicio; el jefe ordena, el líder dice aquí sirvo yo; el

jefe empuja al grupo y el líder va al frente comprometido con sus acciones (Cornejo, 1998: 46).

El directivo tiene poder institucional y sus decisiones son acatadas en principio como obediencia. En el directivo hay un acto de mando o imposición. El líder es el que consigue la adhesión libre de los trabajadores. Líder es el que tiene la habilidad de hacer que los demás hagan lo que no quieren hacer, y que les guste. (Álvarez, 2005:73).

Según (Vennis,2003), el directivo administra; el líder innova. El directivo mantiene; el líder desarrolla. El directivo se centra en los sistemas y la estructura; el líder se centra en las personas. El directivo se basa en el control; el líder inspira confianza. El directivo acepta el statu quo; el líder lo cambia.

Según (Ackoft, 2003), directivo es autoridad y tiene subordinados; líder es carisma y tiene seguidores.

Según estos autores, el directivo es la autoridad, el administrador, el que impone, el que mantiene el orden establecido y controla, por consiguiente, su acción está orientada a cumplir sus obligaciones exactamente como lo dice las reglas, teniendo en cuenta la subordinación de los empleados para presionar el cumplimiento, pensando más en la estructura, y las normas, por lo que no motiva, pues, la gente se mantiene a su lado más por interés que por voluntad.

En cuanto al líder, se puede caracterizar como la persona innovadora, el que consigue adhesiones, el que tiene carisma para hacer que hagan las cosas, pues se trata de una persona que motiva e inspira confianza para hacer que las trabajadores se queden a su lado por voluntad, tiene un poder que es el conocimiento y una sagacidad que es poner el pecho a las balas, de tal manera que los objetivos los cumple en función del desarrollo de la institución pero siempre pensando en las personas.

## **2.4. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN**

**Definiciones**, según (Jimenez, 2008), los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también son fuente de satisfacción y plenitud.

*“Los valores son la fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos; perfecciones que pueden comunicarse al hombre (Chavarría, 2004: 58)*

De acuerdo a (Granados, 2008), en sentido humanista, se entiende por valor lo que hacen que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o a una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto.

Según (Nieto, 2003), los valores se forman en el proceso de socialización bajo la influencia de diversos factores: familia, escuela, medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, sociales, religiosas, en fin. No son inmutables ni absolutos, su contenido puede modificarse por circunstancias cambiantes y pueden expresarse de manera diferente en condiciones concretas y diversas. Entonces los valores son realidades complejas, que están presentes en el hecho humano, por lo tanto:

### **Se identifican:**

- Con lo material o espiritual: cosas, hechos, sentimientos.
- Con cualidades reales externas e internas al sujeto, de significación social.
- Con cualidades de los componentes de la estructura de la personalidad, en tanto permiten captar los significados a través de los sentidos.

### **Se manifiestan:**

- A través de la actividad humana, la que permite interiorizar de la realidad necesidades e intereses individuales y sociales.
- En principios éticos que dan sentido a la vida hacia la autorrealización, el progreso y el redimensionamiento humano.

### **Se estructuran:**

- En base a las circunstancias cambiantes de la realidad, por lo que su contenido puede concebirse de manera diferente en situaciones concretas.
- Se jerarquizan en función del desarrollo de la personalidad y del desarrollo social y cultural del contexto.

Analizado su compleja formación y existencia, se puede concluir que los valores no son el resultado de una comprensión y, mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia para el sujeto. Es algo más abstracto y multilateral pues se trata de la relación entre la cotidianidad y los componentes de la personalidad, lo que se evidencia a través de conductas y comportamientos, por lo tanto, sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración, reflexión en la actividad práctica vivida en el día a día, adherida a los lineamientos y políticas institucionales que según (Cortina, 1998: 102), consideren fundamentalmente lo siguiente:

- **La calidad:** concebida como la búsqueda de la excelencia a través de la contratación de un personal calificado, el incentivo a la producción intelectual, la evaluación y planificación constante y el desarrollo de programas curriculares innovadores.
- **La ética:** en función de desarrollar el trabajo apegado a los principios éticos y morales en las acciones individuales e institucionales.
- **El talento humano:** como reconocimiento al valor de la capacidad y la calidad de la persona, por lo que una de las políticas institucionales debe ser procurar el desarrollo intelectual y crecimiento personal, aceptando y valorando la diversidad y el disenso.
- **La innovación:** como la cualidad intangible de la institución que permita vivir conectada con el futuro, en base a la investigación, experimentación de nuevas ideas y desarrollo de planes creativos que respondan a las necesidades socio – económicas y humanas del momento.

- **La responsabilidad:** considerando que los educandos son los principales clientes, la organización, existe por y para ellos, por lo tanto es deber ético asumir la responsabilidad de satisfacer sus necesidades y demandas y exigir el cumplimiento de sus deberes, para contribuir con la formación de estudiantes íntegros.
- **La cooperación:** en el marco de las relaciones interpersonales, entre equipos de trabajo e incluso interinstitucionales, las alianzas estratégicas, los intercambios y la cooperación académica, científica y cultural como vías a seguir para enriquecer nuestros recursos y servicios educativos.
- **La solidaridad:** en función de formar seres sensibles a la realidad económica, social y cultural del país, que valoren y participen de manera proactiva y solidaria en el desarrollo de programas y actividades orientadas a satisfacer necesidades de las comunidades en que están inmersos.
- **La equidad:** con el criterio de asegurar la sana convivencia y la cohesión de la comunidad educativa, teniendo como práctica cotidiana los procesos de imparcialidad, integridad y justicia en la solución de conflictos y la apertura a oportunidades orientadas a la superación y al reconocimiento de méritos, en un marco de igualdad y respeto a las normas institucionales.

La propuesta de Cortina, iza que en educación si no se incorpora los valores en la planificación institucional y éstos no se constituyen en las directrices de la política institucional, el gran objetivo de formar juventudes corre el riesgo de alejarse de la calidad humana en función de las exigencias de los modernos procesos de desarrollo que exigen educar con principios éticos donde se pondere la cooperación, la responsabilidad, la innovación, la solidaridad y el talento humano que a través del trabajo pedagógico la educación sea una acción formativa para la convivencia.

#### **2.4.1. LOS VALORES Y VIRTUDES**

(Chavarría, 2004:66), al referirse a los términos valor y virtud, explica que suelen confundirse, pues los valores se manifiestan en virtudes humanas y las virtudes se alimentan de valores.

Las virtudes son “hábitos operativos buenos”, es decir, manifestaciones regulares de la conducta humana que tienden o aspiran al bien. Las virtudes no se explican en abstracto, sino encarnadas en sujetos y manifestadas en conductas específicas de estos.

**EL valor está en el ser y la virtud en el hacer**, como nos explica López de Llergo, “la palabra virtud proviene del vocablo latino virtus: de vir, varón y vis, fuerza.

Encierra la idea de fuerza y vigor. Proviene también del vocablo griego arete, que expresa la idea de la perfección, merito o cualidad.

Las virtudes son, entonces, hábitos de conducta humana que apunta a la perfección, y que suponen fuerza y vigor para gestarse y para mantenerse.

Pues, según (López, 2004, 66), hay virtudes intelectuales y morales. Estas últimas son las que realmente perfeccionan a la persona, no se quedan en el ámbito de la especulación, como la primera, sino que se apoyan en la especulación y provocan la operación. Con las virtudes morales se mejora el hacer, a través de este hacer se mejora el ser, y desde la voluntad que hace, hacer se influye en la inteligencia que aprende a observar y reflexionar sobre la vivencia del hacer.

Las virtudes intelectuales propician la bondad del ser humano solo un determinado aspecto: el especulativo. Las virtudes morales permiten alcanzar la bondad en absoluto porque, como ya se dijo, la actividad que provocan está apoyada en el ejercicio de las virtudes especulativas.

Considerado todo esto desde el punto de vista pedagógico, podemos decir que los valores son la meta, y las virtudes son medios operativos a la vez que sucesivos logros en el gradual proceso de hacerlos propios.

Sobre estas precisiones que hace López de Llergo, se puede afirmar que son valores, la verdad, el amor, el bien, el poder; son virtudes que hacia ellos apuntan: la sinceridad, la amistad, la honestidad, la justicia.

“Los valores, a diferencia de los hábitos buenos o virtudes, son toda perfección y razón de ser, depende de la naturaleza de cada ente. Los valores se conceptúan en la inteligencia, a través del sentido interno, del pensamiento. Podemos decir que los valores pertenecen al orden de la intelectualidad “, a diferencia de las virtudes, que pertenecen al orden de la operatividad (Chavarría, 2004: 67).

Ahora bien, así como a los valores se contraponen los disvalores (por ejemplo, el amor se contrapone el odio), a las virtudes se interponen los vicios (por ejemplo, a la valentía se contrapone la cobardía).

En el campo educativo, la educación en los valores y la educación en las virtudes se identifican porque convergen en la misma práctica pedagógica, los valores se descubren en la medida que la persona los reconoce; las virtudes se desarrollan, se manifiesta en la medida en que la persona persevera en una buena conducta.

#### **2.4.2 LA FORMACIÓN DE VALORES Y LA DIDÁCTICA.**

El fenómeno de cómo desarrollar y formar valores es un proceso de enculturación (Aguirre, 1995; 498). Es impreciso hablar de una Pedagogía de los valores como algo independiente, dado que el valor es parte del contenido y éste es uno de los componentes de la didáctica. El conocimiento posee un contenido valorativo y el valor un significado en la realidad, el que debe saberse interpretar y comprender adecuadamente a través de la cultura.

El valor también es conocimiento, pero es algo más, es sentimiento y afectividad en el individuo. Así el aprendizaje de un conocimiento matemático, físico o profesional debe ser tratado en todas sus dimensiones: histórica, política, moral. Pues la reflexión del profesor sobre el valor educativo, significa, particularizar, intencionar y valorar el método de aprendizaje, no como simple procedimiento, sino pensar en la comunicación, las relaciones interpersonales, es analizar el componente socio-humanista de la ciencia que se enseña y de cómo hacerlo, lo que representa brindar un enfoque integral, holístico, complejo y dialéctico al aprendizaje.

Intencionalizar los valores en el proceso de enseñanza-aprendizaje, según (Chavarría, 2004: 63) se refiere a:

- Determinar los sistemas de valores y sus contenidos en el diseño curricular.
- Precisar los principios didácticos que condicionan una manera específica de planificar, ejecutar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje, que influyen en un nuevo tratamiento de las relaciones de los componentes de la didáctica.

**Particularizar**, en el sentido de integrar las particularidades de la formación y el desarrollo de los valores a la didáctica del proceso de formación, considerando las características del sujeto y sus relaciones; y, la didáctica del saber y del saber hacer; del contenido y del método. Pues en su esencia formativa “es la disciplina que explica los procesos de enseñanza-aprendizaje para proponer su realización consecuente con las finalidades educativas.” (Contreras, 1990; 19)

Es preciso aclarar que un buen uso del diálogo, de los métodos participativos, del ejemplo del profesor es condición necesaria para una buena labor de formación en valores; pero, es sustancial también su precisión en el diseño curricular, en el análisis del contenido, en los objetivos propuestos; es decir, tener claro los fines que se esperan en lo educativo, con seguimientos metodológicos que respondan a una planificación sobre la base del encargo social de la institución.

Pues, la educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente, que se concreta a través de un innovado desarrollo curricular, extracurricular y en toda la vida estudiantil ya que según, (D'Angelo, 1996:1). La personalidad es “*un sistema de alto nivel de integración de funciones síquicas del individuo, un complejo de formaciones estructuradas sobre ciertos principios que funcionan dirigidos a un objetivo.*”

Entonces, la autorrealización, entendida como: la orientación de la personalidad, dirigida al desarrollo de las potencialidades, a la realización de valores e intereses fundamentales del individuo en la actividad social, didácticamente, requiere de tres condiciones, para concretarla:

- A) Realizar una caracterización del estudiante en cuanto a: factores internos de la personalidad (intereses, valores, concepción del mundo, motivación); actitudes y proyecto de vida (lo que piensa, lo que desea, lo que dice y lo que hace).
- B) Conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de actuación.
- C) Instrumentar programaciones curriculares, seguimientos metodológicos, micro-planificaciones, proyectos y enmarcar los perfiles estudiantiles en un modelo ideal de educación.

**2.4.2. POSTURAS PEDAGÓGICAS**, según (Valdés, 2002: 45) la práctica educativa contemporánea requiere apoyarse en la formación moral. La naturaleza de la libertad humana hace aconsejable una concepción teleológica del orden moral, basada en la asimilación de valores y la formación de convicciones propias por los estudiantes.

La formación moral propicia estrategias educativas que promueven la formación en valores. Establece la relación entre las experiencias y conocimientos de los alumnos con los contenidos escolares. Asume actitudes congruentes entre lo que piensa, dice y hace. Aprenden a considerar y asumir su entorno social como un ambiente propicio para el ejercicio de actitudes comunitarias y cívicas.

En las aulas de clase se habla de cooperación, generosidad o de sinceridad en un mundo en que esas cosas no existen. Si el mundo fuera bueno, si predominasen aquellos valores que deseamos que prevalezcan, si toda la inmensa mayoría de los seres humanos fuesen habitualmente sinceros, tolerantes, solidarios, abiertos a la creación, no sería necesario educarles en esas cosas. En el fondo, la mayoría de las pautas llamadas virtudes son estrategias de supervivencia, de convivencia.

De acuerdo a estos argumentos, es necesario aplicar estrategias que permitan llegar a la formación moral de los estudiantes, no es justo que los procesos didácticos carezcan de integralidad, así por ejemplo cuando se habla de una educación para una sociedad democrática, se tiene que pensar en la formación no sólo de personas capaces de conocimiento, de adquirir una serie de destrezas y de funciones laborales, imprescindibles, sino de personas capaces de aquellas tareas específicas

del ciudadano dentro de un contexto democrático, con conocimientos para valorar el ejercicio ciudadano, siendo protagonista del desarrollo con responsabilidad y criterio ético.

#### **2.4.4 DIMENSIONES Y VALORES QUE SE FORMAN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS**

Los centros educativos de hoy, tienen la obligación moral de ser organizaciones con encargo social, orientados a producir conocimientos unidos intrínsecamente a los valores, que permitan cambiar la calidad de vida del ser humano y educar con acierto, orientando las comunidades de aprendizaje en valores que eleven la dignidad humana.

Los directivos y todos los profesionales de la educación tienen en esencia un reto, que es comprender su deber y su responsabilidad ante la sociedad y de regular el respeto y el reconocimiento de la sociedad a los valores como elementos formativos. Frente a esta exigencia social (Chavarría, 2004), plantea las dimensiones y valores que deben desarrollar los profesionales en las instituciones educativas.

<b>Dimensiones</b>	<b>Valores que se forman</b>
Intelectual	Saber
Técnica	Eficacia
Ética	Dignidad
Estética	Sensibilidad
Político- Ideológico	Patriotismo

La dimensión cognitiva supone que a través de los conocimientos que el estudiante va adquiriendo, se pasa del nivel reproductivo al creativo apropiándose del conocimiento, el alcanzar la verdad se convierte en valor porque ella impulsa a la búsqueda infinita del conocimiento, con una actitud cuestionadora

La dimensión técnica, se refiere a la capacidad de utilizar los conocimientos científicos de manera eficiente y eficaz en la actividad productiva. La eficacia favorece el cumplimiento de los objetivos y las finalidades, en un sistema de valores.

La dimensión ética, destaca la dignidad profesional como valor supremo a alcanzar, teniendo en cuenta que a través de ella se evidencia el respeto hacia la profesión, pero un respeto que se significa en relación con una comprensión de la realidad en que se vive y de un compromiso con ella.

La dimensión estética propicia el fomento del gusto y la sensibilidad por la actividad profesional. La belleza como valor destaca el desarrollo de la preocupación estética por los resultados de la profesión así como la satisfacción por la obra a realizar.

La dimensión político-ideológica, fortalece la formación del valor patriotismo y de desarrollar una identidad nacional arraigada a la realidad local y mundial.

A manera de conclusión es pertinente señalar que la educación opera en diferentes ámbitos, por lo que debe atender a la integralidad para tener puntos de encuentro, en el escenario de los valores. La familia y la escuela no han logrado integrar procesos de formación de valores para educar en función de una sociedad más humana, su tratamiento requiere sistematicidad y método para trascender en los sentimientos del ser humano, por lo que requiere ser planificado y sensibilizado en cada programa educativo de lo contrario, la educación carecería de esencia.

Según (Chavarría, 2004:68) la educación en valores es la esencia misma de la acción educativa, la educación es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación. La educación en valores es tarea de toda la vida, nunca se está suficientemente educado en algún valor, pues siempre podemos y debemos llegar a más, es esto lo que da sentido a la vida humana, la búsqueda inconclusa de la plenitud.

Desde este punto de vista, es penoso decir que las instituciones educativas de los últimos tiempos han centrado su mirada solamente en la parte académica para formar seres comprometidos con la productividad sin importarles los medios que empleen para ello, la parte humana ha sido secundaria, de ahí que las consecuencias son nefastas para la sociedad, por los altos índices de degradación humana, por la ausencia de la práctica de valores que reflejan una débil interacción social, el irrespeto al prójimo, irresponsabilidad en el cumplimiento de roles, y lo que

es más, no hay un mínimo de conciencia ecológica para cuidar la naturaleza, el lugar donde vivimos los seres vivos.

Entonces es necesario que desde la gerencia de las instituciones se promueva la formación humana en el sentido conciliar procesos de formación integral del ser humano, como dice Chavarría en su análisis de los valores y la educación.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. PARTICIPANTES**

El colegio: Técnico Agroindustrial UNE, está ubicado en la circunvalación Norte y calle Quito, fue fundado en el año de 1977 con el nombre de General Fernando Dobronsky Ojeda, luego en el año de 1981, mediante acuerdo ministerial N° 643 adquiere el cambio de nombre, por el de Colegio Técnico Agroindustrial U.N.E.

En la actualidad, cuenta con cuatro bloques de una planta, distribuidos de la siguiente manera: 1 bloque de aulas para administración y servicios, 1 bloque para los laboratorios de física y alimentos y dos bloques de aulas independientes. En su totalidad, cuenta con un espacio de 8 072 m<sup>2</sup>.

Tiene la especialidad de Agroindustria de Alimentos, cuenta con Educación Básica y Bachillerato: Primero Común, Segundo y Tercer Curso de Bachillerato Técnico, cuya oferta está destinada a producir: Jugos – Néctares - Mermeladas – Compotas – Jaleas Helados- Frutas y todo tipo de envasados. Acogiéndose para ello el modelo pedagógico Constructivista en función de permitir que los estudiantes descubran progresiva y secuencialmente sus conocimientos, preparando los productos de su especialidad. (PTI, 2009).

Durante el proceso de investigación realizado en el Colegio Técnico Agroindustrial UNE se involucró la participación de un total de 57 personas entre directivos, docentes, estudiantes y miembros que corresponden al Personal Administrativo y de Servicio. Es pertinente indicar que en cuanto a los Directivos, Docentes y Personal Administrativo y de Servicio se investigó a la totalidad de la población, no así en el

caso de la población estudiantil, que se tomó una muestra de 20 estudiantes, tal como sugiere la Universidad Técnica Particular de Loja.

### Personal directivo por sexo y edad

**Tabla 1**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
Más de 40 años	2	100	5	100
Total	<b>2</b>	100	<b>5</b>	100

Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

El personal directivo del Colegio Técnico Agroindustrial UNE del cantón Machala, presenta el siguiente rango de edad: el 100% tanto de hombres como mujeres corresponde a una edad de más de 40 años. Esto permite tener una percepción que la gestión directiva toma las decisiones poniendo en juego su experiencia, pero es posible que aquellas no estén orientadas en función de los nuevos modelos de desarrollo organizacional.

### Personal docente por sexo y edad

**Tabla 2**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	F	%	f	%
26-30 años	0	0	1	7
31-35 años	0	0	2	13
36-40 años	2	20	0	0
Más de 40 años	8	80	12	80
Total	<b>10</b>	100	<b>15</b>	100

Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En cuanto al personal docente del Colegio Técnico Agroindustrial UNE el 20% de los hombres están entre 36 y 40 años y el 80% tiene más de 40 años; con respecto a las mujeres, el 1% tienen una edad promedio de 26 y 30 años, el 2% están entre los 31 y 35 años, y el 80% tienen más de 40 años.

Esto demuestra que el 80% de los docentes tanto de hombres como mujeres tienen más de 40 años, lo que hace pensar que su enseñanza no incorpora una metodología innovadora y las posibilidades de actualización curricular y trabajo en equipo son limitadas.

### Personal Administrativo y de Servicio

**Tabla 3**

RANGOS DE EDAD	HOMBRES		MUJERES	
	h	%	f	%
36-40 años	1	50		
Más de 40 años	1	50	3	100
Total	2	100	3	100

Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente al personal administrativo y de servicio el 50% de los hombres está en una edad promedio de 36 a 40 años y el otro 50% tienen más de 40 años; en cuanto al personal femenino se puede apreciar que en su totalidad tienen más de 40 años.

Pues, la mayoría del personal administrativo demuestra tener vasta experiencia en el ejercicio de su rol, cualidad importante para el cumplimiento de tareas asignadas, pero es posible que presenten ciertas limitaciones en el trabajo cooperativo y de equipo.

### Población Estudiantil por Edad y Sexo

**Tabla 4**

RANGOS DE EDAD DÉCIMO AÑO	HOMBRES		MUJERES	
	f	%	f	%
13 – 15 años	6	55	4	44
Más de 15 años	0	00	0	00
<b>BACHILLERATO</b>				
Menos de 17 años	0	00	0	00
17 – 19 años	5	45	5	56

Más de 19 años			0	00
Total	11	100	9	100

Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En cuanto a los estudiantes encuestados, el 55% de los varones del décimo Año de Básica tienen un promedio de edad entre 13 y 15 años, y el 45% correspondiente al Bachillerato están entre los 17 y 19 años, en lo que respecta a las mujeres, el 44% del décimo Año de Básica se ubican en una edad promedio de 13 a 15 años y el 56% perteneciente al Bachillerato comprenden la edad entre 17 y 19 años.

Estos resultados nos dan la percepción de que la población estudiantil que estudia en el colegio UNE presenta su desarrollo cognoscitivo en concordancia con la edad cronológica y el Año de Básica que cursan, por lo tanto sus criterios vertidos en las encuestas reflejarán madurez y serán de mucha validez.

### 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Para la realización de este trabajo, se utilizaron materiales e instrumentos como: papel bond, copias, lápices, lapiceros. Recursos tecnológicos como: computadora, impresora, cámara digital, celular e instrumentos como cuestionarios requeridos en la encuesta y la entrevista; y, el test para realizar la observación directa.

En cuanto a las técnicas utilizadas, se aplicó la **encuesta** a los directivos, profesores, estudiantes y padres de familia para obtener información del centro educativo, relacionada con la gestión, liderazgo y valores en la administración; la organización de los equipos de trabajo, el liderazgo del administrador educativo, el dominio de currículo, la planificación didáctica, y las percepciones sobre el ambiente escolar, en función establecer el diagnóstico situacional del desarrollo organizacional del colegio UNE.

La **entrevista** se aplicó a las autoridades del plantel para obtener información relacionada con la comunicación, el reglamento interno, la solución de problemas internos, los valores institucionales y antivalores, aspectos que permiten tener un conocimiento acertado de la gestión directiva del centro, el liderazgo de las autoridades y la gestión de valores desde la administración del plantel.

En cuanto a la **observación directa** a directivos y docentes de la institución, se aplicó con el objetivo de hacer una corroboración del liderazgo del gerente educativo y de los docentes; así como de la práctica de valores dentro de la institución, para emitir con propiedad los juicios de valor en el análisis de los resultados y establecer las conclusiones pertinentes que fundamenten la relevancia de la presente investigación.

### **3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTO**

Para la realización de esta investigación de tipo descriptivo se tomó como referencia los siguientes métodos:

**Heurístico.** Se utilizó para explorar las formas de trabajo de los directivos y docentes del centro educativo, mediante interrogantes, profundizando la indagación sobre los posibles problemas de la gestión directiva y haciendo razonamientos lógicos en función de auscultar a los entrevistados, los mecanismos estratégicos que utilizan para cambiar la realidad situacional reflejada.

**Descriptivo.** Se utilizó para percibir la realidad educativa, tal como se desarrolla en la institución, analizando, registrando e interpretando las relaciones de trabajo en cada departamento de gestión y comisiones respectivas y el trabajo en las aulas.

**Científico.** Se utilizó en la explicación del fenómeno presentado en la gestión, liderazgo y valores del centro escolar y en el desarrollo de toda la investigación por cuanto los supuestos planteados en este trabajo, reflejan la realidad investigada y están sujetos a ser comprobados mediante la experimentación por cualquier persona.

**Analítico.** Se utilizó en el análisis de las relaciones laborales entre docentes y directivos, roles departamental y desempeño profesional de los profesores, como también fue de gran utilidad en el análisis, tabulación e interpretación de resultados de las tablas estadísticas.

**Sintético.** Se utilizó en el análisis del clima organizacional de la institución como un todo, asociando juicios de valor sobre el desempeño de las unidades de investigación consideradas en este proceso.

**Inductivo.** Fue de gran utilidad en el análisis de los resultados de cada unidad de investigación para establecer las conclusiones generales sobre la realidad investigada en el centro educativo.

**Deductivo.** Se utilizó para emitir juicios de valor sobre el desempeño de los directivos, docentes y personal administrativo a partir de las conclusiones generales del nivel de desempeño institucional.

**Hermenéutico.** Se utilizó en la comprensión bibliográfica, en el análisis teórico conceptual a la luz de las teorías sobre Liderazgo, Gestión y Valores, emitidas por los diferentes autores.

**Estadístico.** Se utilizó en la organización de las tablas y datos estadísticos, en la tabulación e interpretación de los resultados a través de porcentajes, facilitando el desarrollo de las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos de la investigación.

## 4. RESULTADOS

### 4.1. DIAGNÓSTICO

#### 4.1.1 LOS INSTRUMENTOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES

##### 4.1.1.1. EL CÓDIGO DE ÉTICA

Es el instrumento de gestión que fija las normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de la organización. Tiene por objeto mantener una línea de comportamiento uniforme entre todos los integrantes del centro educativo, basado en los principios de sinceridad, honestidad y honradez, de respeto a la vida y al bienestar, de justicia, de franqueza, de competencia y de responsabilidad. (Pacheco, 2001: 62).

El profesional de la educación, por sobre todas las cosas tiene que actuar con el ejemplo, desarrollando su trabajo con honestidad, responsabilidad y alta formación científica, tiene que ser una persona justa, equitativa e imparcial en todo momento de su vida, porque la relación con los estudiantes y padres de familia no termina en el centro educativo.

El colegio UNE, en la estructura del código de ética ha priorizado las relaciones de la institución con la comunidad, atendiendo a los problemas comunitarios con experiencias profesionales, así como también ha direccionado su gestión académica en la preparación de futuras generaciones encaminadas a la productividad técnica dada su especialización de agroindustrial en alimentos.

**En sus relaciones profesionales** ha motivado las relaciones cordiales con plena conciencia de solidaridad profesional, a fin de evitar cualquier acción de desintegración, orientando a rescatar la valoración de los planes, programas y sistemas de trabajo, arraigado a la responsabilidad y cumplimiento.

**En la relación con los estudiantes** ha considerado importante elevar el nivel intelectual, ético y moral de sus estudiantes, mediante el ejemplo y la preparación pedagógica, para fortalecer la conciencia ciudadana en el marco de la práctica de valores como: la identidad nacional, la familia, la democracia la libertad, la justicia, la honestidad, la solidaridad y la paz social, orientada a respetar la dignidad del

estudiante como persona sin discriminación de etnia, condición social, raza, ideología y género.

**En la relación con los padres de familia**, ha incorporado normas de convivencia y la participación en los procesos de desarrollo y de integración en el sentido de dar a conocer los trabajos metodológicos, las actividades curriculares y los valores que debe fortalecer los estudiantes apoyados por sus padres y madres de familia.

Este análisis permite percibir que el colegio UNE en su código de ética, ha materializado la práctica de normas encaminadas al desarrollo de una conciencia social y humana basada en el respeto mutuo, el trabajo responsable y compartido, reflejando racionalidad ética en todas las acciones individuales y colectivas, desde los procesos de planificación hasta la concreción de los proyectos y microproyectos de desarrollo institucional, priorizando la convivencia pacífica, la integración y el fortalecimiento de los valores en el marco de una sociedad justa y solidaria adherida a una educación de calidad.

**4.1.1.2. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.** Es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre órganos, comisiones y equipos de trabajo de la institución. (Villarreal, 2007: 76).

El colegio UNE, hasta la actualidad no ha diseñado un manual de organización, el desarrollo y cumplimiento de roles, funciones y responsabilidades es regulado por el reglamento interno y el código de convivencia.

Es pertinente recomendar la implementación de este instrumento de gestión en el centro educativo por cuanto ayuda a organizar roles, establecer funciones y unificar voluntades dentro de las diferentes áreas de trabajo, en función de los objetivos institucionales, lo que el colegio UNE prescinde de las bondades técnicas de este instrumento, por lo que se cree, la falta de direccionamiento hacia la consecución del liderazgo y la práctica de valores en la institución es una de las consecuencias de no contar con el manual de organización, que en esencia permite instrumentar las políticas y estrategias administrativas permitiendo un elevado nivel de gestión interna.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO**

El personal directivo y docente del Colegio Técnico Agroindustrial UNE, ubicado en el Cantón Machala, provincia de El Oro ha diseñado el Plan Estratégico Institucional con la participación de familias, docentes, estudiantes, Rector, Vicerrectora y líderes comunitarios, teniendo en cuenta los lineamientos de la política nacional, emanada por el Ministerio de Educación, la Dirección Provincial de Educación y las características que le corresponden a la institución como colegio agroindustrial que son encaminadas a desarrollar estrategias en los estudiantes, relacionadas con la conservación de alimentos. (Documento Interno, secretaría del colegio).

Esta planificación plantea estrategias para resolver las principales problemáticas del Centro escolar, en función de lograr el perfeccionamiento de la gestión administrativa, técnica y pedagógica como soportes para lograr la misión y visión institucional. Por consiguiente propone un perfil del estudiante con competencias científicas humanísticas técnicas y éticas, que debe lograr el estudiante como constructor de oportunidades y realidades que vayan en beneficio propio y de los demás.

Respecto de los objetivos, éstos han sido diseñados, considerando la formación humanística y científica de los estudiantes, el dominio de instrumentos y tecnología en el aula y sobre todo, su desarrollo académico es orientado a la descripción y aplicación correcta de los procesos industriales a fin de lograr que los estudiantes puedan elaborar productos alimenticios, como es su especialidad. (Documento Interno, secretaría del colegio).

Es necesario resaltar que el Plan Estratégico comprende los “procedimientos estratégicos” en los que interesa de manera particular la direccionalidad del proceso para alcanzar las metas y objetivos. Los programas y proyectos expresan lo posible e incluyen la participación activa de los actores educativos y comunitarios. (Ezequiel, 2007: 52).

Al analizar la filosofía del Plan Estratégico del Colegio UNE se puede precisar que en su esencia incorpora la participación de todos los actores educativos de la institución como de los actores sociales del contexto, para establecer el diagnóstico

situacional y trazar los objetivos en función de la misión y visión institucional. Este proceso prioriza la gestión técnica, administrativa y pedagógica, considerando el perfil de ser humano que desea formar, incluyendo procesos de participación entre docentes, autoridades y comunidad educativa en general para que se inserten en el desarrollo humanístico y la competencia académica, como gestores del conocimiento, contando con la participación protagónica de los estudiantes.

#### **4.1.1.4 EL PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

Este programa operativo es un programa concreto de acción, de corto plazo, que emerge del plan estratégico, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. (Villaroel, 2007: 89)

El Plan Operativo Anual del Colegio UNE se basa en la consecución de proyectos que permitan operativizar el aprendizaje, mediante el trabajo de las comisiones: Técnico Pedagógico, de Asuntos Culturales, técnico profesional, Comisión de Deportes y Comisión de Gestión Ambiental. Cada una cumple su rol respectivo apoyada en una planificación técnica y operativa para alcanzar las metas planteadas.

Los objetivos, han sido planteados en cada comisión y guardan estrecha relación en sus propósitos. Una de sus bondades fundamentales es perseguir la realización de las actividades curriculares y extracurriculares de manera integrada entre las diferentes comisiones.

En cuanto a las actividades, éstas tienen carácter de inmediato y están articuladas de acuerdo a las complejidades y secuencia metodológica para el cumplimiento de los proyectos. Lo importante de la parte operativa del POA es que permite verificar el direccionamiento de los objetivos que cumplen las estructuras organizativas: Rector, Vicerrector, Miembros de las Comisiones, Colectora, Comité Central y Comité de Aulas, a través de las reuniones de trabajo en las que se precisan las fuentes de

verificación para probar los resultados de los proyectos aplicados por las diferentes comisiones.

Este instrumento de gestión es un gran apoyo en la ejecución del Plan Estratégico del colegio UNE, porque permite darle seguimiento al cumplimiento de las actividades, a la administración eficaz de los recursos y a la adecuada ejecución del presupuesto, facilitándole la concreción de todas las propuestas existentes.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)**

Según (Prisma, 2008) el Proyecto educativo Institucional (PEI), es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución educativa. El PEI resulta de un proceso creativo, participativo de los miembros de la comunidad educativa.

Al analizar el PEI del Colegio UNE se percibe una clara orientación a: definir la identidad de la institución educativa, transformar y mejorar la calidad educativa compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa deseada, lograr la autonomía de la Institución educativa y a facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones

En cuanto a sus características se puede percibir que considera la identidad y las expectativas de la comunidad a la que pertenece la institución, la intervención y el compromiso de los docentes en su elaboración y desarrollo de los planes curriculares, involucrando a los padres de familia y estudiantes, y la evaluación y medidas correctivas de retroalimentación de las de la práctica pedagógica y su evolución conforme a la misión y visión del centro educativo.

En lo relacionado a la visión a través del PEI, la institución persigue una educación de calidad con profesores calificados, que garantiza el aprendizaje significativo y la formación integral de los alumnos a través de la investigación, favoreciendo de manera permanente el fortalecimiento de su creatividad, con apoyo de la ciencia y la tecnología, orientando el aprovechamiento de sus recursos de manera racional y

sostenida para generar productividad en concordancia con su especialidad. Pues, acoge los valores como un sistema de prácticas morales y éticas que representan los grandes marcos referenciales de la comunidad educativa y definen la posición del colegio, respecto a la gestión en la práctica de valores.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO**

Reglamento Interno, es el conjunto de normas que orientan la organización, funcionamiento, deberes y atribuciones de los integrantes de la comunidad educativa. (Villarroel, 2007: 98).

Tomando como referencia la definición de reglamento interno que hace Villarroel, se percibe que el Colegio UNE ha considerado las normas de acuerdo a las reformas vigentes de la ley y a las necesidades formales de los diferentes departamentos y comisiones de la institución. Sus objetivos han puesto de relieve el aspecto formativo de los estudiantes, los espacios de ponderación, el desarrollo armónico y la organización de funciones y desempeño profesional (capítulo II, R.I) de los integrantes de la comunidad educativa.

En la estructura del Reglamento Interno ha establecido de manera primordial las normas a las comisiones permanentes como son, las comisiones: pedagógica, de Deportes, Cultural, de Disciplina de Gestión Ambiental, en concordancia con las directrices del PEI y el POA, para darle integralidad al diseño curricular de la institución, aspecto importante dentro de la gestión administrativa que le ha permitido consolidar algunos cambios en el desempeño de los docentes y departamentos, cuyas repercusiones han sido evidenciadas en la organización y el rendimiento académico de los estudiantes.

En cuanto a los deberes y derechos de los estudiantes. Es necesario hacer una consideración expresa que en este capítulo se pone énfasis a las normas relacionadas con los deberes de los estudiantes, pero no hay normas que contemplen sus derechos por lo que es pertinente recomendar que se incorpore ciertos preceptos del código de la niñez y la adolescencia en la que se explican claramente los derechos de los estudiantes, para no olvidar el interés superior del niño y el adolescente.

Así también las normas sobre la asistencia y promoción de los estudiantes (capítulo IV, R.I.) demuestran ciertas limitaciones por cuanto solo se refiere a la inasistencia de los estudiantes y no incorpora ciertas normas a fomentar la mediación y el diálogo entre estudiantes y autoridades para conocer la realidad del estudiante y llegar a la solución de estos problemas, así como también mejorar el clima de confianza hacia la institución.

En cuanto a la evaluación para la promoción (capítulo V, R.I.) se ha precisado las normas de acuerdo al reglamento de la Ley Orgánica Intercultural de la educación, considerando los estímulos, distinciones y sanciones a los estudiantes y docentes de acuerdo a la ley vigente.

En lo relacionado a las normas establecidas para el personal docente (capítulo VI, R.I.) se puede evidenciar que no están actualizadas de acuerdo a la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa, por lo que permanece latente ciertas limitaciones y conflictos en la relación docentes-autoridades, repercusiones que afectan al clima organizacional.

#### **4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL COLEGIO TÉCNICO AGROINDUSTRIAL UNE**

##### **4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN**

**Misión.** El Colegio Técnico Agroindustrial UNE tiene por misión formar estudiantes con pensamiento crítico, reflexivo y humanístico que participen activamente en los procesos comunicacionales, de inclusión social y desempeño cognitivo de la institución, y la comunidad a la que pertenecen, capaces de insertarse en el mundo laboral de acuerdo a su especialización. (Plan Estratégico, 2008).

La misión institucional del centro educativo ha considerado sustancial el perfil de estudiante como un ser crítico y reflexivo, con capacidad íntegra para insertarse en el mundo laboral. También resalta los valores implícitos en la formación académica, destacando los principios de identidad e inclusión social, en función de contribuir al desarrollo de los procesos de integración y participación colectiva de la comunidad

educativa en el desarrollo comunitario como lo propone en los objetivos institucionales.

Por consiguiente se percibe que el colegio UNE, su misión es cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, conforme a la historia de la organización, las prioridades administrativas, los recursos disponibles, sus valores corporativos y sus fortalezas académicas enmarcadas en la innovación y los requerimientos de los estudiantes como futuros profesionales.

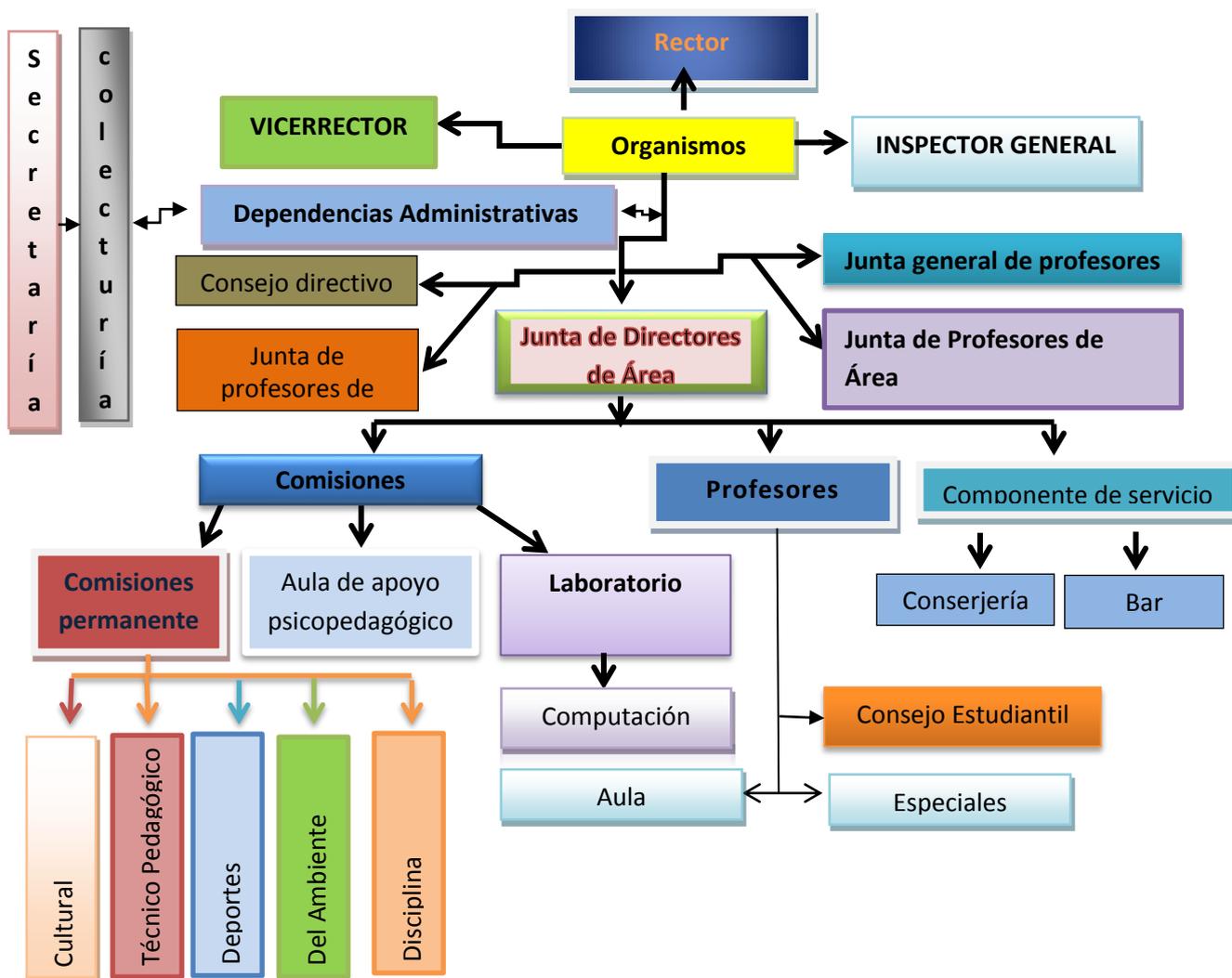
### **Visión**

El colegio Técnico Agroindustrial UNE desarrollará su acción educativa en función de convertirse en una institución gestora de los nuevos modelos pedagógicos y de las tecnologías de la información y comunicación para promover la investigación, reflexión, criticidad y creatividad formando estudiantes que sean protagonistas del desarrollo sostenible y sustentable de la sociedad local y nacional. (Plan estratégico, 2008).

Se trata de una visión, propia de un establecimiento que busca insertarse en el desarrollo y competitividad, por lo que resalta el desarrollo intelectual del estudiante como política que acoge la identidad del centro educativo, considerando los procesos pedagógicos y de incorporación de las Tics, buscando el perfil de un ser humano constructor de procesos de innovación y modelos de pensamiento crítico y propositivo al servicio de la sociedad.

De tal manera que los procesos de planeación del centro educativo, están orientados a ver más allá de los resultados actuales y a pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los estudiantes, de la aparición de nuevos modos de productividad y formas competitivas de desempeño académico en función de un perfil de institución con calidad de servicio.

#### 4.1.2.2. EL ORGANIGRAMA



Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

El organigrama del colegio UNE representa una organización vertical en la que se demuestra que hay niveles jerárquicos en las estructuras organizativas. Esta forma de organización debilita la participación de las estructuras, por lo que la toma de decisiones siempre va a ser de manera vertical. Todas las estructuras se ve que dependen del criterio del rector o vicerrector e inspector general.

Es importante destacar que los grupos de discusión generan importantes debates sobre los proyectos y microproyectos relacionados con las necesidades de la institución, de tal manera que su participación en la toma de decisiones es importante ya sea porque permiten aportar con información e ideas en torno al problema y objetivos planteados y también porque favorece el logro de niveles de empoderamiento en cada estructura, lo cual se sienten comprometidos con una planificación y suman voluntades en busca de las soluciones requeridas.

En cuanto a la complejidad, en el colegio UNE por tratarse de una institución con un gran número de estudiantes, tiene un buen número de docentes y personal administrativo, lo que hace que haya un gran número de estructuras organizativas. Esto permite atribuir roles y funciones, así como también prestar atención a los requerimientos de gestión: del conocimiento, administrativa, pedagógica y social integrada a la planeación institucional por lo que en la gerencia del centro escolar debe concebirse una nueva manera de organizar las estructuras y delegar la toma de decisiones en todos los niveles.

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

Este instrumento de gestión tiene sus normas bien establecidas para el funcionamiento de las áreas y departamentos señalando los respectivos roles que debe cumplir cada área o departamento en el desarrollo de la organización institucional.

### **Funciones de las Autoridades:**

**Del Rector**, los roles asignados están en concordancia con el reglamento general de la Ley Orgánica Intercultural en la que se destaca al rector como el responsable de la administración del colegio. Sus atribuciones son:

Hay que resaltar que la gestión del rector del centro educativo está orientada al área administrativa en el sentido de prever los recursos necesarios para el trabajo de los docentes en las aulas, en las tareas de control y supervisión y también con el cumplimiento de documentos curriculares y estadísticas, sus acciones se inclinan más al cumplimiento de las normas, que a la gestión del liderazgo para promover la participación de los actores educativos en busca de nuevas alternativas de desarrollo institucional.

Pues, su campo de acción no contempla el fortalecimiento de procesos de desarrollo humano integrados a los estilos de liderazgo que permitan unificar criterios por sobre las normas, en favor de las voluntades de trabajo compartido.

**Del Vicerrector**, se precisan normas cuyos contenidos hacen referencia a la función técnico pedagógico y académica que tiene el vicerrector; dentro de sus roles están los de coordinar el desarrollo académico de la institución, elaborar los instrumentos de gestión institucional y las funciones de asesoramiento, seguimiento, verificación y evaluación de los procesos didácticos.

Esto demuestra el cumplimiento de funciones elementales ajustadas a las normas de acuerdo a la ley vigente que tienen el carácter de obligatorias y necesarias para la marcha institucional, lo que se sugiere que se amplíe el campo de acción en el sentido de coordinar la realización de propuestas y generar nuevos espacios de participación a través de grupos colaborativos y comunidades de aprendizaje.

**Del Inspector General**, Las funciones de este departamento tienen que ver con la: organización y control de horarios de trabajo, de notificaciones oportunas, de coordinar la participación de los estudiantes, coordinar las disposiciones emanadas de la autoridad y de la revisión de los documentos de asistencia y disciplina. Estas acciones se ajustan al control y cumplimiento de las funciones y roles, son de carácter formal por sobre los requerimientos sustanciales que tienen que ver con la gestión del talento humano para pensar también en las personas, pues se sugiere que se promueva el desarrollo del liderazgo transformador desde esta estructura organizativa.

**Del Consejo Directivo**, Las funciones están determinadas en el sentido de conformar las comisiones permanentes; de analizar el presupuesto y necesidades del plantel; de realizar la labor de fiscalización sobre el manejo del presupuesto del colegio, de establecer un diagnóstico sobre las necesidades del plantel; de estimular a los estudiantes destacados y de llamar la atención a los docentes en caso de infringir alguna norma.

El campo de acción del consejo directivo, tiene un carácter restringido centrado más a las labores de fiscalización que a las labores de gestión curricular y de trabajo cooperativo, para favorecer los procesos de innovación y desarrollo académico en el marco de una nueva cultura de trabajo en las relaciones micropolíticas entre los actores educativos y de éstos con la comunidad.

**De la Junta General y profesores,** Sus funciones son precisadas en el sentido de sugerir a los organismos competentes las reformas necesarias al reglamento interno y de participar en el diseño del plan institucional. Este órgano institucional del colegio está más para sugerir que para plantear propuestas en torno a los objetivos organizacionales, de tal manera que su nivel de gestión tiene poca trascendencia en el mejoramiento de la calidad de la educación del centro educativo.

**Juntas de Profesores de curso,** Sus funciones están relacionadas con el análisis del aprovechamiento y disciplina y asistencia de los estudiantes con el propósito de conocer y analizar el bajo rendimiento estudiantil para la acreditación final y la promoción.

Su función se centra a las labores de juzgamiento del aprovechamiento de los estudiantes, dejando de lado las propuestas en torno a los problemas de rendimiento, ni tampoco promueve el trabajo en equipo para socializar métodos y técnicas de trabajo y resolver los casos de bajo rendimiento de los estudiantes atendiendo a las diferencias individuales desde su realidad cotidiana.

**Juntas de Profesores de área, en cuanto a esta estructura,** las funciones se apegan más al trabajo innovador, en el sentido de mejorar el desarrollo académico en función de la práctica educativa por lo que hacen énfasis a la planificación curricular oportuna de los profesores; coordinan el estudio y avance de las didácticas; se preocupan por revisar instrumentos de evaluación y por presentar técnicas innovadoras de aprendizaje.

**De las Comisiones Permanentes,** Cumplen roles que favorecen la acción educativa del colegio y están determinadas en base al área de desempeño de cada comisión: La de Medio Ambiente tiene la función de motivar a los estudiantes el amor por la higiene de su colegio y de la naturaleza en general.

La de Asuntos Pedagógicos, de organizar eventos y encuentros de carácter académico. La de Defensa Civil, tiene como función aplicar el Plan de Gestión de Riesgos. La de Asuntos Sociales, de coordinar las acciones propias de las relaciones sociales entre la comunidad educativa.

**De la Secretaría**, tiene funciones relacionadas con: Notificaciones por escrito; elaboración de actas certificación de resúmenes promediales, de llevar el registro de los estudiantes y de organizar el trabajo de los auxiliares de su oficina.

**De Colecturía**, sus funciones están relacionadas con las siguientes facultades: hacer las retenciones económicas, explicar rubros, asesorar sobre asuntos contables; presentar informes mensuales económicos; agilizar la contabilidad y conservar toda clase de registros y documentos en su oficina.

**De la Biblioteca**, las funciones están dadas para: organizar técnicamente la biblioteca, elaborar fichas bibliográficas, orientar la bibliografía a los estudiantes.

**De los Laboratorios**, cumplen las funciones de preparar el material con anticipación, cuidar los equipos y accesorios y asesorar el uso de los equipos en los momentos requeridos.

**De Guarda Almacén**, las funciones están delimitadas en base a las siguientes atribuciones: debe custodiar los bienes de la bodega, actualizar los registros de proveedores, controlar y organizar materiales; participar en entrega recepciones y velar por el mantenimiento de los recursos existentes.

Según, el **criterio personal**, en todos los departamentos y comisiones del colegio UNE, se puede observar la determinación de roles y funciones a cumplir, en función del área de trabajo, el nivel jerárquico y la normativa vigente. Esto demuestra que las actividades que desarrolla cada estructura, se basan estrictamente en la norma.

Estos argumentos permiten deducir que en el clima laboral de la institución, el cumplimiento de las funciones se da por coercibilidad de la ley, lo que faltaría los niveles de empoderamiento en cada comisión y departamento para asumir con voluntad su rol y superar ciertas limitantes que se encuentran en la ley.

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

El Colegio UNE desarrolla su clima escolar basado en el diálogo de las autoridades, considerando la participación de los directivos en la toma de decisiones, sin embargo no se logran establecer en forma amplia los consensos, debido a un criterio

opuesto a la innovación de la administración institucional, a la actualización pedagógica y a los ajustes en las jornadas de trabajo, de acuerdo a los requerimientos del centro educativo.

Desde el nivel directivo, se promueven las relaciones con armonía en las jornadas de asesoramiento y en las relaciones interpersonales. Las motivaciones tienen la intención de cumplir, objetivos de integración y mejoramiento profesional, en función de la enseñanza con los estudiantes, sin embargo hay que destacar que el plantel aún no pone en práctica en los procesos de planificación curricular, el trabajo, mediante las comunidades de aprendizaje

En cuanto a la convivencia con valores, ésta se evidencia en el trato afectivo de las autoridades y docentes, en la expresión y control de los sentimientos hacia los estudiantes, en las acciones de solidaridad, los ejemplos de honestidad demostrados y las constantes motivaciones hacia la responsabilidad y cumplimiento de roles en cada espacio y área de desempeño, aunque se carece de la implementación de un plan que integre los procesos de planeación, seguimiento, evaluación y fortalecimiento de la práctica de valores en los estudiantes.

#### **4.1.2.5. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

En esta dimensión, el Colegio UNE ha incorporado los argumentos valiosos de la Pedagogía sistémica para formar seres en base al amor, tomando como referente a la familia y el contexto social a la que pertenece la institución.

Su desarrollo curricular está orientado en el análisis de las formas de enseñanza y los factores asociados a ésta, la aplicación de los enfoques curriculares y contenidos programáticos, sistematizando los procesos metodológicos, estilos y prácticas docentes predominantes, en el sentido de favorecer el mejoramiento académico de cada uno de los estudiantes.

Sin embargo, se pudo observar una débil socialización entre padres y profesores de los problemas de aprendizaje y de conducta de los estudiantes, que pueden estar originados en el seno de la familia, tampoco se fortalece el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la conservación del medio ambiente, pues estos valores se

deben considerar en la formación integral de los estudiantes, situación que debe ser revisada por docentes y autoridades de la institución.

#### **4.1.2.6. DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

El colegio UNE presenta estructuras organizativas que viabilizan las acciones de su competencia hacia la consecución de objetivos que permiten mejorar el trabajo en función de la realidad situacional. Cada estructura tiene su rol a cumplir, aunque no todas lo hacen con el mismo empeño, el vicerrectorado es el órgano encargado de coordinar las acciones académicas, conjuntamente con las juntas de área y los docentes de cada asignatura para el diseño curricular.

Los departamentos coordinan el trabajo de las comisiones, para que éstos se ejecuten en el plazo requerido, es necesario señalar que la toma de decisiones en la mayoría de estos grupos de trabajo se da en forma vertical, pues esto debilita la voluntad que cada integrante del grupo puede derrochar durante el empleo de estrategias para alcanzar los objetivos.

La participación del comité central de padres de familia y el consejo estudiantil son poco trascendentes, debido a su falta de involucramiento en la etapa de construcción de los instrumentos de gestión y el diseño curricular, sin embargo en los últimos tiempos los padres de familia aunque de manera tibia se han visto involucrados por el liderazgo de las autoridades y ha brindado su apoyo en función de valorar la implementación del nuevo modelo de gestión que las autoridades han puesto en marcha en beneficio de los estudiantes en el plano humano e intelectual.

#### **4.1.2.7. DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA Y VALORES**

El colegio UNE es una organización que practica una administración escolar considerando todos los elementos de la institución, que van desde la relación del centro educativo con la comunidad, la conformación de estructuras organizativas, la asignación de roles y funciones y la elaboración de microproyectos y planes curriculares para la enseñanza, hasta la distribución del personal y las demandas administrativas propias del plantel.

Esta forma de administrar se fundamenta en la teoría que dice: “Los centros escolares educativos, considerados como organizaciones, constituyen sistemas abiertos que, por su tendencia al equilibrio, normalmente se resisten al cambio; pero que, por las necesidades de adaptación al medio, requieren también del cambio” (Álvarez, 1982).

En este sentido es pertinente recomendar que el colegio UNE debe forjar los procesos de una administración moderna que cumpla todas las fases en el desarrollo organizacional a fin de lograr la formación de una cultura de trabajo participativo, que incluya la discusión de las posibles significaciones de valores sustanciales en función de la construcción de una institución altamente productiva.

Pues los resultados que se obtengan en el desarrollo de cada meta tienen que ser coherentes con los costos de las operaciones que los equipos de trabajo han impulsado en el ejercicio de sus funciones, ya que en el campo financiero el colegio cuenta con partidas presupuestarias emanadas del ministerio de finanzas, sin embargo, son notorias las limitaciones económicas. Las aulas no reciben el mantenimiento adecuado, el material didáctico es insuficiente y la incorporación tecnológica es mínima en la institución.

#### **4.1.2.8. DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

El colegio UNE se concibe como una institución cerrada y abierta en cuanto a su dimensión comunitaria. Ya que existe una limitada relación con la comunidad en el campo social y productivo, en algunas circunstancias es poco sensible a las demandas y expectativas del medio, debido a la falta de consensos internos y en muchos de los casos pretende actuar sobre el medio, sin ser influenciada cuando desconoce la realidad cultural y la identidad comunitaria.

Es abierta porque emprende su desarrollo en base a una negociación permanente con los valores requeridos en la comunidad. En el plan estratégico canaliza las demandas del medio con las demandas sustantivas del centro educativo y asegura

la participación institucional en función de los objetivos integracionistas del contexto social inmediato.

De tal manera que el colegio mantiene circuitos de comunicación cerrados cuando desarrolla espacios de integración dentro de la institución como: concursos, encuentros, programas deportivos y sociales, sin incluir la vivencia de los padres de familia en su desarrollo y sin difundir a la sociedad las manifestaciones y logros de la comunidad educativa.

De tal manera que emprende la redefinición del encargo social cuando integra a los requerimientos comunitarios la visión institucional, logrando un sentido de pertenencia e identificándose con los problemas comunitarios. En este sentido los eventos, programaciones, casas abiertas, expoferias, son diseñadas desde las fortalezas internas del centro educativo hasta los procesos de mediación con la realidad comunitaria.

## **ANÁLISIS FODA**

### **4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES EVIDENCIADAS EN EL COLEGIO UNE**

#### **Fortalezas:**

- La totalidad de los docentes son profesionales en el área educativa
- Laboratorio físico y químico de Ciencias Naturales
- Espacios deportivos
- Personal de servicio capacitado
- Biblioteca con servicio de Internet
- Administración con un proceso descentralizado
- Dotación de material didáctico adecuado
- Bares organizados
- Código de ética
- Código de convivencia

#### **Debilidades**

- Escasa capacitación docente
- Algunos profesores no preparan clases

- Maltrato verbal y Psicológico a los estudiantes
- Frecuentes atrasos de profesores
- Insuficiencia tecnológica
- Bajo nivel de lectura
- Oficinas reducidas para personal administrativo
- Apatía de Padres de Familia a ciertos profesores
- Falta de mobiliario
- Insuficiente presupuesto
- Computadoras obsoletas
- Falta de gestión por parte del rector para adecuación de aulas

### **Oportunidades y amenazas**

#### **Oportunidades:**

- Comunidad mantiene buenas relaciones con el plantel
- Adecuadas vías de acceso.
- Buenas relaciones con instituciones gubernamentales.
- Espacio físico para áreas verdes.
- Estudiantes con oportunidad de obtener dos bachilleratos en Ciencias y Técnicos en alimentos.

#### **Amenazas:**

- Baja situación económica de los padres de familia.
- Infraestructura de plantel incompleta.
- Falta de señales de tránsito en la avenida.
- Hogares desorganizados, no apoyan la labor educativa.
- Migración de P. F. al exterior.

#### 4.1.2. MATRIZ FODA

En esta matriz se destaca los factores análisis internos y externos, los mismos que han sido recabados mediante el informe de la secretaria y la observación directa del centro educativo y su contexto.

<b>FACTORES DE ANALISIS INTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La totalidad de docentes profesionales en el área educativa.</li> <li>• Laboratorio físico y químico de Ciencias Naturales.</li> <li>• Espacios deportivos.</li> <li>• Personal de servicio capacitado.</li> <li>• Biblioteca con servicio de Internet.</li> <li>• Predisposición a la superación profesional y personal.</li> <li>• Dotación de material didáctico adecuado.</li> <li>• Bares organizados.</li> <li>• Código de ética</li> <li>• Código de convivencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa capacitación docente.</li> <li>• Algunos profesores no preparan clases.</li> <li>• Maltrato verbal y Psicológico a los estudiantes.</li> <li>• Frecuentes atrasos de profesores.</li> <li>• Insuficiencia tecnológica.</li> <li>• Bajo nivel de lectura.</li> <li>• Oficinas reducidas para personal administrativo.</li> <li>• Apatía de Padres de Familia a ciertos profesores.</li> <li>• Falta de nobiliario.</li> <li>• Insuficiente presupuesto.</li> <li>• Computadoras obsoletas.</li> <li>• Falta de gestión del rector para adecuación de aulas.</li> </ul>
<b>FACTORES DE ANALISIS EXTERNOS</b>	
<b>OPURTINIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidad mantiene buenas relaciones con el plantel.</li> <li>• Adecuadas vías de acceso.</li> <li>• Buenas relaciones con instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja situación económica de los Padres de Familia.</li> <li>• Infraestructura de plantel incompleta.</li> <li>• Falta de señales de tránsito en la</li> </ul>

gubernamentales. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio físico para áreas verdes.</li> <li>• Estudiantes con oportunidad de obtener dos bachilleratos en Ciencias y Técnicos en alimentos.</li> </ul>	avenida. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hogares desorganizados, no apoyan la labor educativa.</li> <li>• Migración de P F al exterior</li> </ul>
---	--

Al realizar el análisis situacional del colegio UNE, se puede deducir que las fortalezas responden al campo de los recursos materiales y a los espacios físicos en cierta medida, los logros tienen que ver con la infraestructura, en cuanto al talento humano se considera su preparación profesional, pero no su desempeño en la práctica educativa, pues las fortalezas en el trabajo cooperativo, en la gestión del conocimiento, liderazgo y valores no resaltan en el plantel.

Con respecto a las debilidades se puede apreciar con claridad que responden al talento humano en cuanto a la falta de capacitación permanente que por consiguiente está arraigado a la falta de preparación de las clases y otras repercusiones en el desempeño profesional, de igual manera se evidencia una limitada gestión de las TIC, lo que limita el trabajo creativo e innovador en los salones de clase.

En cuanto a las oportunidades, éstas tienen que ver con el título que obtienen los egresados, mas no con la calidad educativa y de servicio que brinda la institución para ganarse los espacios en los padres de familia y contexto social al cual pertenece.

De igual modo, las amenazas están relacionadas con la infraestructura del centro educativo con la realidad familiar de los representantes y con las consecuencias derivadas del talento humano y la débil gestión integral de los actores educativos de la institución.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

Las encuestas y entrevistas aplicadas a los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio Agroindustrial UNE, fueron orientadas a recabar información fehaciente de estas unidades de investigación, cuyos resultados se detalla a continuación.

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

Tabla 5

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	2	29%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	71%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

Sobre los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución, el 29% responden que consideran el número de miembros de la institución y el 71% contestan que toman en cuenta los resultados obtenidos. Se puede percibir que hay una tendencia mayoritaria de directivos a medir el tamaño de la institución en función de los resultados, lo que demuestra tener un criterio innovado de la gestión administrativa, no así el 29% de los directivos que aún miden el tamaño de la institución por el número de miembros que la conforman.

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

Tabla 6

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	7	100
b. No	-	-

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente a las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas, el 100% de los encuestados contestan que éstas, se encuentran escritas en el manual de normas, reglas y procedimientos. Esto demuestra que hay organización, control y seguimiento a las tareas planificadas a nivel institucional.

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

Tabla 7

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Director	0	0
Rector	7	100%
Concejo Directivo	0	0

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo relacionado, al clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, el 100% de los encuestados, responden que es liderado por el rector. Lo que da una percepción, que los análisis y las propuestas de las alternativas, que provienen de los equipos de trabajo, son argumentos decisivos para la toma de decisiones del rector, esto demuestra que la gestión del liderazgo se ejerce desde la administración del plantel.

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

**Tabla 8**

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Si	4	57
b. No	3	43

Fuente: **Directivos del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente a la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos, el 57% de los directivos responden que delegan funciones a los grupos de colaboradores y el 43% contestan que no delegan funciones. Lo que demuestra que la mayoría de directivos tienden a democratizar la toma de decisiones dando apertura a la participación activa de los grupos de colaboradores, aunque es preocupante que un menor porcentaje de directivos no fomente tal participación.

**La administración y el liderazgo del centro educativo promueve**

**Tabla 9**

<b>Se promueve</b>	<b>Siempre</b>		<b>A veces</b>		<b>Nunca</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Excelencia académica	7	100	0	0	0	0
b. El desarrollo profesional de los docentes	4	51	3	49	0	0
c. La capacitación continua de los docentes	2	29	4	57	1	14
d. Trabajo en equipo	4	51	3	49	0	0
e. Vivencia de valores institucionales y personales	6	86	1	14	0	0
f. Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	71	2	29	0	0
g. Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	51	3	49	0	0

Fuente: **Directivos del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

En cuanto a la administración y el liderazgo que el centro educativo promueve, el 100 responde, la excelencia académica, el 51% el desarrollo profesional, el 29% la capacitación continua, el 51% el trabajo en equipo, el 86% la vivencia de valores personales e institucionales, el 71% participación de los padres de familia en las actividades programadas y el 51%, la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Estos resultados demuestran que la administración y liderazgo del centro educativo promueve de manera especial, la excelencia académica; y, en gran magnitud la vivencia de valores y la participación de los padres de familia, esto refleja una gestión administrativa acorde a los requerimientos de los estudiantes en función de su perfil académico y la formación de valores, sin embargo es necesario resaltar que también debe haber una mayor preocupación por la capacitación continua de los docentes.

### Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

**Tabla 10**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. Son innatas	2	29	0	0	5	71
b. Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	5	71	2	29	0	0
c. Se adquieren a partir de la experiencia	5	71	2	29	0	0
d. Se desarrollan con estudios en gerencia	6	86	1	14	0	0
e. Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	7	100	0	0	0	0

Fuente: **Directivos del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

Respecto a las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, el 29% opina que son innatas, el 86% que se logran con el estudio en gerencia; y, el 100% con la capacitación continua, que combine la teoría, la práctica y la reflexión, de esto podemos colegir que hay un criterio, apegado a los fundamentos teóricos en los directivos que afirman que el liderazgo se desarrolla con la combinación de la capacitación, la práctica y la reflexión, no así en el caso de aquellos que opinan que las habilidades del liderazgo son innatas, con este criterio anulan la importancia que tiene la capacitación y la práctica en el ejercicio del liderazgo.

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

**Tabla 11**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	7	100	0	0	0	0
b. La disminución del número de estudiantes por aula	0	0	0	0	0	0
c. La mejora de los mecanismos de control	0	0	0	0	0	0
d. La existencia de ambientes cordiales de trabajo	7	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente a la promoción para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, el 100% de los directivos responden que consideran el uso de la información sobre el desempeño de los estudiantes, docentes y directivos; y, la existencia de ambientes cordiales de trabajo, lo que refleja que hay una ponderación de los directivos por utilizar los mecanismos más idóneos para mejorar el desempeño institucional, aunque las teorías de la gerencia educativa también recomiendan que se debe considerar los mecanismos de control en este proceso.

### Órganos que integran la institución

**Tabla 12**

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
a. De dirección (director/a), concejo escolar, Concejo Académico, etc	7	100	0	0	0	0
b. De gestión (secretario/a, subdirector, comisión económico, etc.)	7	100	0	0	0	0
c. De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.	0	0	7	100	0	0
d. Técnica (departamento, equipo docente, etc.)	0	0	7	100	0	0
e. Otros (¿Cuáles?)	7	100	0	0	0	0

Fuente: **Directivos del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente a los organismos que integran la institución, el 100% de los entrevistados, responden que la institución está integrada por los organismos de dirección: Rectorado y Consejo Académico; y, otros como el vicerrectorado, DOBE;

Departamento de Planificación Institucional, de igual manera el 100% afirma que funcionan a veces los departamentos de coordinación, de equipos docentes.

Esto demuestra que el centro escolar desarrolla su administración con las estructuras organizativas de dirección (rectorado) y coordinación (vicerrectorado académico), sin embargo hay que resaltar que no siempre cuenta con un organismo importante como es el departamento técnico que es el encargado de asesorar la labor del equipo docente.

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

Tabla 13

Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	f	%	f
a. Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	0	0	7	100	0	0
b. Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	0	0	7	100	0	0
c. Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	7	100	0	0	0	0
d. Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	7	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En cuanto a las Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, junta de profesores, el 100% de los directivos, responden que, a veces, evalúan el seguimiento global del grupo de estudiantes y el mejoramiento del clima de convivencia; y, el 100% responden que, siempre tratan de forma coordinada los

conflictos en función de establecer medidas de solución y también, le dan prioridad a las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponen a los alumno.

Esto demuestra que tanto los equipos: educativo y didáctico como la junta de profesores se preocupan por analizar los conflictos y las soluciones a los mismos, y los procesos de enseñanza y aprendizaje; sin embargo, éstos equipos, le dan poca importancia a la evaluación, pues se deja de lado un proceso necesario para medir los logros de los estudiantes.

### Los departamentos didácticos y sus acciones

Tabla 14

Los departamentos se encargan de	Si		No	
	f	%	f	%
a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	7	100	0	0
b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	0	0	7	100
c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	7	100	0	0
d. Mantener actualizada la metodología	7	100		
e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	0	0	7	100
f. Colaborar con el Departamento de orientación en la detección y prevención de problemas de aprendizaje.	7	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	0	0	7	100
h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	0	0	7	100

i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	7	100	0	0
j. Los departamentos didácticos mantiene actualizada la metodología.	7	100	0	0

Fuente: **Directivos del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo que respecta a los departamentos didácticos y sus acciones, el 100% de los directivos afirman que los departamentos didácticos son los responsables de organizar y desarrollar la enseñanza propia de cada materia, de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de las asignaturas o áreas correspondientes, de mantener actualizada la metodología y de colaborar en la detección y prevención de problemas de aprendizaje; y, el 100% responden que no promueven la investigación educativa, tampoco elaboran memorias periódicas en la que se valore la práctica docente y sus resultados, ni formulan propuestas al equipo directivo.

Esto nos permite hacer una percepción que los departamentos didácticos orientan su acción a todo lo relacionado con el diseño y desarrollo de la programación didáctica, la enseñanza, la metodología y los problemas de aprendizaje; sin embargo descuidan la valoración a los resultados de la práctica docente para fortalecer o aplicar correctivos y la investigación educativa, en función de plantear propuestas a los directivos orientadas a la utilización de nuevas alternativas que optimicen los procesos de enseñanza.

## La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Tabla N° 15

Acciones	Si		No	
	f	%	f	%
a. La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	7	100	0	0

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo referente a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, el 100% de los directivos responden que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. De esto se puede colegir que la gestión pedagógica atiende los requerimientos de la población estudiantil sobre la base de la realidad situacional de la institución.

## Material de planificación educativa

Tabla 16

Material de planificación	Si		No	
	f	%	f	%
a. Reingeniería de procesos	0	0	7	100
b. Plan estratégico	7	100	0	0
c. Plan operativo anual	7	100	0	0
d. Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	4	51	3	49

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo relacionado al **Material de planificación educativa**, el 100% de los directivos encuestados, afirman que en la institución educativa cuenta con un Plan estratégico y el Plan Operativo anual; y, en cuanto a los proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes, el 51% responde que la institución ejecuta estos proyectos, mientras que el 49% dice lo contrario.

Estos resultados demuestran que el centro educativo, cuenta con los instrumentos necesarios para orientar el trabajo operativo de las estructuras organizativas y del ejercicio pedagógico, desde el nivel directivo; sin embargo, se puede apreciar que hay una inconsistencia de opinión entre directivos, en lo relacionado a la aplicación de proyectos de capacitación a directivos y docentes, pues se deduce que la ejecución de estos proyectos de capacitación constituyen una debilidad institucional.

#### 4.2.2 DE LA ENCUESTA A DOCENTES

##### Resultados de la encuesta a los docentes

Tabla 17

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.	14	56	11	44	0	0
2. El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	17	68	8	32	0	0
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.	17	68	8	32	0	0
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres, representantes y consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	10	40	15	60	0	0
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando	5	20	17	68	3	12

se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	12	48	12	48	1	4
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	76	6	24	0	0
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	4	16	8	32	13	52
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	5	20	14	56	6	24
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director/rector del centro educativo.	8	32	8	32	9	36
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	32	6	24	11	44
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el director/rector del centro educativo.	15	60	8	32	2	8
13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área académica.	18	72	5	20	2	8
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	20	80	4	16	1	4
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	18	72	4	16	3	12
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y los profesores.	68	75	4	16	4	16

Fuente: Directivos del Colegio UNE

Autor: Marcos Paccha Lima

En lo relacionado a la encuesta aplicada a los docentes, el 56% responde que el rol del líder es cuestionar las ordenes existentes, el 68% afirma que el liderazgo en la unidad educativa, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el

cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización, el 68% opina que la gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general en función de ofrecer un ambiente armónico de aprendizaje, el 40% afirma que los directivos, a veces, promueven la investigación a nivel educativo como producto de la participación colectiva donde se integran docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de materializar metas del centro educativo.

En cuanto a la resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, el 68% responde que, a veces, se da este fenómeno. Sobre el trabajo en equipo para tomar decisiones, el 48% afirma que siempre se lo hace para tomar decisiones de cambio de metodología en la enseñanza.

En lo referente a los siguientes aspectos, el 56% opinan que, a veces, se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros, el 32% dice tener desacuerdos continuos en las relaciones con el rector del centro educativo, el 44% dice no admirar el liderazgo y gestión de las autoridades, el 60% responde que se siente comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo, el 80% opina que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica y financiera, el 72% afirma que se dan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; y, el 68% responde que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

Estos resultados demuestran que en los directivos, durante el ejercicio de su liderazgo, predominan los valores en sus decisiones, de igual manera se percibe que hay buena gestión y liderazgo en el área académica, administrativa y financiera y las actividades de integración institucional en el ámbito deportivo y sociocultural.

Se puede colegir también, de acuerdo a la opinión de los docentes, que el liderazgo en el colegio, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio de las formas habituales de escolarización a través de cuestionamientos propositivos que favorecen la aplicación de nuevos mecanismos de ejecución de la acción educativa.

En cuanto a los docentes, se percibe que hay un criterio equivocado en los docentes que opinan, que el rol del docente líder es tener habilidades para cuestionar las órdenes existentes; sin embargo, en cuanto a los valores, éstos lo conciben como eje transversal del proceso de enseñanza aprendizaje y en un porcentaje representativo opinan que se sienten comprometidos con las decisiones del rector, aunque dejan entrever que a veces se sienten poco integrados en el colegio y con los compañeros, pues se deduce que esto se debe, a que hay un débil trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios de metodologías.

Pues, se concluye que la investigación en el centro escolar a nivel educativo poco promueve la participación colectiva de estudiantes, docentes y padres de familia, asociaciones, consejo comunal, etc. De tal manera que en forma relativa se percibe el escepticismo de los padres cuando los docentes aplican nuevas metodologías de enseñanza.

#### 4.2.3. De los estudiantes

##### Resultados de la encuesta a los estudiantes

**Tabla 18**

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	6	30	11	55	3	15
2. Las autoridades hablan más que escuchar a los problemas de los estudiantes	12	60	4	20	4	20
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ámbito escolar.	14	70	6	30	0	0
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases	11	55	8	40	1	5
5. En las clases se espera que	15	75	3	15	2	10

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/comunitario	10	50	6	30	4	20
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50	7	35	3	15
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	60	6	30	2	10
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	15	75	4	20	1	5
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	9	45	8	40	3	15
11. Es el profesor quien decide lo que se hace en la clase.	13	65	7	35	0	0
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	65	6	30	1	5
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.	14	70	4	20	2	10

14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	14	70	6	30	0	0
---	----	----	---	----	---	---

Fuente: **Estudiantes del Colegio UNE**

Autor: Marcos Paccha Lima

En cuanto a la encuesta aplicada a los estudiantes, el 75% de ellos, manifiestan que el rector siempre toma en cuenta la opinión de los docentes y estudiantes, el 60% opina que las autoridades siempre hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, el 70% afirma que se observa cotidianamente el liderazgo conductual en la realización de tareas, el 55% opina que rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, el 75% expresa que en las clases, siempre se espera que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 75% manifiesta que siempre los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, el 45% dicen que en las clases siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, el 65% afirma que el docente es quien decide lo que se hace en clase y el 70% responde que siempre los docentes se sienten comprometidos con el liderazgo de las autoridades y enseñan con el ejemplo los valores y la ética.

Estos resultados demuestran en gran medida que las autoridades saben escuchar la opinión de docentes y estudiantes, que comprometen en el trabajo a los docentes, pero en lo relacionado a los problemas de los estudiantes, más se limitan a hablar que escuchar, lo que se demuestra que hay una débil gestión en la solución de los problemas estudiantiles.

Respecto al trabajo de los docentes, se percibe que se mantiene el tradicionalismo en las clases, por cuanto rara vez se practican nuevas ideas en clase, aún, se aplica el liderazgo conductual en la realización de tareas, hay una decisión vertical del docente sobre lo que se debe hacer en clases, y el empleo de métodos, muy poco se caracteriza por la innovación, la participación y sobre todo la interacción de los estudiantes en la dinámica de la clase.

También se puede percibir que no se considera las diferencias individuales de los estudiantes en el aprendizaje, ya que no hay un elevado interés por los sus problemas, tampoco se da prioridad a la opinión personal; y, en el desarrollo de las clases los docentes se preocupan que todos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.

#### 4.2.4 De los Padres de familia

##### Resultado de encuesta a padres de familia

Tabla 19

Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
	f	%	f	%	f	%
	1. Las autoridades de la institución mantiene comunicación permanente con la comunidad educativa.	15	75	5	25	0
2. Apoyan el desarrollo de las actividades en beneficio de la comunidad.	12	60	8	40	0	0
3. Evita tener conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad.	16	80	4	20	0	0
4. Da a conocer el código de convivencia del plantel para hacer respetar derechos y asumir compromisos	6	30	7	35	7	35
5. Participa activamente en los eventos que realiza la comunidad.	12	60	8	40	0	0
6. Promueven actividades culturales y deportivas dentro y fuera de la institución.	13	65	5	25	2	10
7. Delega responsabilidades a los diferentes miembros de la comunidad educativa	14	70	6	30	0	0
8. Las autoridades de la institución enseñan los valores a través del ejemplo.	18	90	2	10	0	0
9. Las autoridades se interesan por los problemas de la comunidad	15	75	5	25	0	0
10. Dirigen la institución tomando en cuenta a los miembros de la	17	85	3	15	0	0

comunidad educativa						
11. Atienden oportunamente a los padres de familia que requieren información sobre sus hijos.	18	90	2	10	0	0
12. Motiva constantemente acerca del respeto de la integridad psicológica, física y sexual.	12	60	8	40	0	0
13. Registran el cumplimiento de la carga horaria según los horarios establecidos.	14	70	5	25	1	5

Fuente: Padres de Familia del Colegio UNE

Autor: marcos Paccha Lima

En lo que respecta a la opinión de los padres de familia el 75% responde que las autoridades mantienen comunicación permanente con la comunidad educativa, el 80% contesta que en el colegio no se ve conductas discriminatorias con los miembros de la comunidad, el 30% dice conocer las normas del código de convivencia de la institución, el 90% afirma que las autoridades de la institución enseñan los valores a través del ejemplo, el 85% opina que se toma en cuenta a los miembros de la comunidad educativa en la dirección del planten, el 90% manifiestan ser atendidos oportunamente sobre la información de sus hijos.

Estos resultados demuestran que hay una buena gestión del liderazgo y valores en las autoridades del colegio, ya que orientan su administración en función de la comunicación permanente, con un predominio de valores en sus actitudes y la capacidad de servicio hacia los padres de familia, sin ningún tipo de discriminación, para mantener integrada a la comunidad educativa.

Sin, embargo se percibe un débil conocimiento en los padres de familia sobre las normas del código de convivencia, lo que se deduce que el cumplimiento de los deberes y derechos son también débiles, pues esto limita que los padres de familia asuman con criterio los compromisos inherentes a su rol e incidan en el comportamiento ético de sus representados.

**4.2.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**  
**Resultados de la entrevista a directivos**

Tabla 20

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

Fuente Entrevista a Directivos  
 Autor: Marcos Paccha Lima

Respecto a la entrevista aplicada a los directivos, el 100% de los directivos tiene un débil criterio sobre el manual que contempla las tareas de liderazgo, sobre la actitud como líder para resolver un conflicto, las características de un líder educativo, los valores que predominan en los estudiantes. Esto demuestra que hay ciertas inconsistencias de concepción respecto al trabajo de los directivos frente a los requerimientos de los docentes en cuanto a la toma de decisiones y roles que tienen que cumplir y los estudiantes como gestores del conocimiento en el marco de una educación con valores sustanciales para la formación ciudadana

#### 4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1</b> Débil correspondencia funcional entre órganos, comisiones y equipos de trabajo.	El colegio no cuenta con el manual de organización.	-Bajo nivel de gestión interna.  -No se unifica voluntades dentro de las diferentes áreas de trabajo.
<b>Problema 2</b> Desinterés de los docentes por los problemas de los estudiantes	No se aplica estrategias de mediación para conocer la realidad y plantear soluciones al problema.	-Se afecta la promoción de los estudiantes.  -No se fomenta un grado confianza con los estudiantes involucrados en el problema.
<b>Problema 3</b> Objeción a los cambios emanados por la dirección del plantel.	Se practica la toma de decisiones de manera vertical	-No se promueve las propuestas de las estructuras.  No se suman voluntades al trabajo.
<b>Problema 4</b> Renuencia a la innovación de los procesos pedagógicos y metodológicos	No se considera la capacitación continua de los docentes	Práctica educativa tradicional.  Niveles bajos de rendimiento académico de

		los estudiantes
<b>Problema 5</b> Débiles resultados académicos	No hay seguimiento y evaluación de los resultados al desempeño docente	Desmotivación y Desinterés docente. Promoción de los estudiantes con conocimientos mínimos
<b>Problema 6</b> Falta de protagonismo de los estudiantes en la construcción del conocimiento	Existe un liderazgo conductual en la realización de tareas	Estudiantes memoristas. Carencia de autonomía en la realización de tareas.
<b>Problema 7</b> Faltas y atrasos frecuentes de los estudiantes durante el ingreso a clases.	Desconocimiento del código de convivencia por parte de padres de familia y estudiantes	Desorden e interferencias en las clases. Impuntualidad en la presentación de tareas y trabajos.
<b>Problema 8</b> Desacuerdos y falta de integración de docentes en la institución.	Carencia del manual de organización. Débil trabajo en equipo	No se unifican criterios en el diseño y ejecución de objetivos. No existen propuestas sobre nuevas formas de trabajar en clases.

## 5. DISCUSIÓN

El colegio Agroindustrial UNE es una institución que busca insertarse en los procesos de mejoramiento de la calidad de la oferta educativa, pues sus autoridades desde la gerencia buscan nuevas alternativas de organización para promover espacios de participación en el sentido de involucrar a todos los actores educativos en el trabajo institucional.

Por consiguiente, en su complejidad considera los órganos de dirección, de gestión, de coordinación académica, de junta de profesores, de orientación y bienestar estudiantil. La organización de estos equipos de trabajo, la realiza mediante los coordinadores para dar apertura a la participación mediante la realización de juntas a través de los grupos de docentes que la conforman entre ellos: los profesores de las diferentes áreas, los dirigentes e inspectores de curso. Ésta dimensión estructural constituye el andamiaje de roles de la organización, como lo dice (Santos Guerra, 1997).

Concomitantemente con esta forma de organización, la administración y el liderazgo desde la gerencia promueve, la excelencia académica, la vivencia de valores personales e institucionales, fortalezas que tienen efectos positivos en la convivencia escolar, sin embargo se reflejan ciertas inconsistencias cuando en los resultados se demuestran también, que no se promueve la capacitación continua y el desarrollo profesional de los docentes para asegurar que estas fortalezas sean innovadoras y duraderas.

Los directivos, entre ellos: el rector y vicerrector, tienen un criterio apegado a las concepciones teóricas del liderazgo al afirmar que este ejercicio se desarrolla con la combinación de la capacitación, la práctica y la reflexión, no así los coordinadores de área que hasta la actualidad piensan que los líderes tienen habilidades innatas, esta contradicción tiene serias repercusiones en la consecución de programas de capacitación a los docentes para elevar su producción intelectual y organizacional.

Se promueve el mejoramiento del desempeño y el progreso de la institución desde la gerencia, considerando la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, y la existencia de ambientes cordiales de trabajo, lo que demuestra que se toma en cuenta la higiene de la actividad docente y el clima

organizacional en el ejercicio docente durante la práctica pedagógica, como lo recomienda (Chiavenato, 2010), en su libro *Gestión del Talento Humano*. Aunque es necesario que la gerencia considere también la mejora de los mecanismos de control en función de encontrar falencias para aplicar correctivos o de fortalecer las acciones planificadas.

En lo relacionado a los instrumentos de planificación como: Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, éstos no han logrado integrar los programas de capacitación docente de acuerdo al perfil de estudiante que requiere formar el colegio UNE por tener su especialidad técnica, por lo que se requiere orientar la construcción de estos proyectos en función de la política y filosofía institucional, teniendo como principio rector el ejercicio del liderazgo para mediar los conflictos y concretar las propuestas en el sentido de unificar criterios de desempeño profesional. .

El trabajo de los docentes, en cuanto a planificación de juntas de curso y áreas, está orientado a tipificar los errores estudiantiles para determinar la aprobación académica en el trimestre o periodo. No existe la menor preocupación por la socialización de estrategias de atención a las diferencias individuales de los estudiantes, lo que requiere la necesidad de contar con asesores técnicos para planificar recuperaciones pedagógicas en función de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

La coordinación del departamento didáctico está dedicada a establecer los mecanismos de trabajo individual en cuanto al cumplimiento de procesos pedagógicos sin considerar la actualización del diagnóstico en cada etapa, por lo que no se fortalecen los logros o se corrigen falencias en la dirección del proceso de enseñanza. No hay la coordinación con los docentes aunque entre directivos traten de forma coordinada los conflictos de los estudiantes en el orden personal, dejando de lado su desempeño académico progresivo.

En cuanto a los equipos de trabajo, los resultados demuestran que hay un proceso débil, en cuanto a la evaluación global de los estudiantes y el establecimiento de acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo. Los profesores que conforman estos equipos de trabajo le dan prioridad a la autoridad del docente que se preocupa por el desempeño de cada estudiante, pues olvidan la autoridad del

líder pedagógico que se preocupa por hacer una evaluación al grupo y trata de mejorar la convivencia, según (Ocaña, 2007), La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, en función de grupo.

Los departamentos didácticos del colegio cumplen su rol en el sentido de desarrollar la enseñanza de cada materia, de elaborar programaciones didácticas de enseñanza, sin embargo no plantean propuestas al equipo directivo referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, para mejorar la calidad de la educación, esto refleja la falta de aportes interdisciplinarios de estos departamentos, en el sentido de ampliar la racionalidad ética del nivel directivo y de interactuar permanentemente mediante sus planes de acción.

La gestión pedagógica del colegio UNE fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, lo que implica que las actividades curriculares son planificadas e función de la realidad cognoscitiva de los estudiantes, de la institución y del contexto, se considera que este proceso es positivo porque permite orientar el trabajo de los equipos didácticos y demás estructuras en torno a los intereses y necesidades de la comunidad educativa.

Según la opinión de los docentes, en el liderazgo de los directivos del centro escolar, predominan los valores en sus decisiones, esta fortaleza es transgredida a las áreas: académica, administrativa y financiera y las actividades de integración institucional en el ámbito deportivo y sociocultural. Por lo que medianamente opinan que se sienten comprometidos con las decisiones del rector, aunque dejan entrever que a veces se sienten poco integrados en el colegio y con los compañeros, pues se deduce que esto se debe, a que hay un débil trabajo en equipo.

Se puede percibir también, de acuerdo a la opinión de los docentes, que el liderazgo en el colegio, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio de las formas habituales de escolarización a través de cuestionamientos

propositivos que favorecen la aplicación de nuevos mecanismos de ejecución de la acción educativa, aunque se demuestra que hay un relativo escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

En cuanto al criterio de los docentes, se demuestra que hay una concepción muy restringida de liderazgo, al afirmar en un alto porcentaje, que el rol del docente líder es tener la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes, desconociendo los atributos de un líder pedagógico, según (Abad, 2010) su talento profesional y su formación humana se ven reflejadas en los siguientes atributos: competencia científico-pedagógica, habilidades conceptuales, dejar huellas, habilidades sociales o interpersonales, sensibilidad, juicio, carácter.

Con relación a los estudiantes, un significativo porcentaje de los resultados demuestran que los docentes no tienen interés en solucionar sus problemas, como tampoco le dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión, por lo que hay cierta contradicción con la opinión de las autoridades y docentes.

Se puede apreciar que aún persiste el tradicionalismo en la práctica pedagógica por cuanto hay un liderazgo conductual, el docente es el que decide que hacer en el aula, las clases no se desarrollan con nuevos métodos de trabajo y no se consideran las diferencias individuales, ya que en las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. A esto se suma la débil promoción respecto a la investigación educativa para formar estudiantes críticos, reflexivos, con capacidad de análisis y síntesis mediante la acción investigativa.

La carencia del código de convivencia y el manual de organización, repercute en los resultados finales del rendimiento académico de la institución, ya que en el desarrollo de la actividades diarias, respecto a los estudiantes, se observó faltas y atrasos frecuentes, desorden e interferencias en las clases, impuntualidad en la presentación de tareas y trabajos; en cuanto a los docentes se detectó que no se unifican criterios en el diseño y ejecución de objetivos, desacuerdos y falta de integración.

De acuerdo al organigrama del colegio se puede colegir que hay una toma de decisiones vertical, por cuanto se da la jerarquía de autoridad que es el rector y las estructuras están estratificadas en niveles jerárquicos en el orden que sigue vicerrector, inspector y otras estructuras, demostrando de esta manera una complejidad vertical.

De acuerdo a las teorías de la gerencia educativa, estudiadas, es recomendable que las instituciones educativas en la creación y desempeño de sus estructuras adopten una complejidad horizontal para que la toma de decisiones provenga de los distintos grupos de trabajo y se desarrollen los procesos de empoderamiento fortaleciendo el aporte voluntario, en este sentido el colegio UNE debe democratizar la participación de las estructuras organizativas para desechar los antagonismos observados entre un considerable número de docentes y directivos, pues, esto limita los logros institucionales y minimiza la productividad académica del estudiante como resultado final.

En el colegio UNE existe la carencia del liderazgo participativo, por cuanto hay cierto grado de escepticismo en los padres, de desacuerdos de los docentes en las relaciones con el rector, los mismos que a veces se sienten poco integrados en la institución, pues, según Jerez Navarro, un líder participativo comparte con los miembros del grupo la toma de decisiones, utiliza la consulta de ideas y respeta las capacidades de los demás, escucha y analiza seriamente las ideas del grupo. Tiene iniciativa, innovación, visión de futuro y creatividad.

Este aporte permite comprender que el líder participativo, adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales e induce a la responsabilidad, control e integración procurando siempre a marcar el camino a seguir, en este ejercicio no hay espacio para la desintegración y desacuerdos.

Al analizar los resultados de los estudiantes, se puede percibir que en el centro educativo existe, rezagos de un liderazgo tradicional en la práctica pedagógica y en

la relación con los estudiantes, lo que se pudo observar que no se genera en gran medida un clima de confianza para promover espacios formativos que permitan elevar el grado de autoestima y empatía entre los actores educativos. Esto limita la motivación y reduce los espacios de participación estudiantil en el debate y la gestión del conocimiento desde su propia realidad institucional y comunitaria.

De acuerdo a los resultados de la investigación, se percibe que el desempeño de los directivos del colegio UNE tiene un nivel medio de aceptación, con ciertas limitaciones en el clima organizacional, manifestado en la opinión de los docentes, estudiantes y padres de familia que no han logrado unificar criterios y sumar voluntades en un alto porcentaje, sin embargo, la opinión de los directivos deja entrever que hay la predisposición para mejorar la oferta educativa, aquí surge la importancia del liderazgo transformador, según (Munch, 2010), este estilo de liderazgo se preocupa por las personas y la productividad de la organización de tal manera que se incentive el desarrollo personal en función de los resultados para mejorar el desempeño institucional.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1 CONCLUSIONES

- Las estructuras organizativas del colegio tienen una complejidad vertical, producto de ello la toma de decisiones es vertical, lo que impide sumar voluntades en la planificación institucional.
- Existe un débil trabajo en equipo, consecuencia de ello no se unifican criterios en el diseño y ejecución de objetivos organizacionales.
- Existe una débil correspondencia funcional entre órganos, comisiones y equipos de trabajo, debido a la falta del manual de organización
- Los docentes practican el liderazgo conductual en el desarrollo de las clases, limitan el protagonismo del estudiante en la construcción del conocimiento.
- Los equipos de trabajo cumplen un rol muy limitado, elaboran la programación didáctica de la enseñanza, sin diseñar propuestas a nivel directivo en función de buscar nuevas alternativas de gestión pedagógica.
- Existe resistencia y escepticismo en los padres de familia, cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza, pues no se practica procesos comunicacionales fluidos.
- Se llega a determinar que no se promueve la investigación educativa a nivel de los directivos y docentes, no la consideran como un producto de la participación colectiva donde se integra a la comunidad con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.
- La administración y el liderazgo del centro educativo promueve una débil capacitación continua y el desarrollo profesional de los docentes para lograr la excelencia académica.

- El liderazgo del directivo, está intrínsecamente ligado a los cambios e innovaciones para transformar las formas habituales de escolarización, pero carece de un modelo participativo por cuanto hay ciertas resistencias y desacuerdos entre docentes y padres de familia.
- Los directivos tienen poco liderazgo y gestión académica para mejorar los procesos de enseñanza y bienestar de la institución, lo que provoca continuos desacuerdos y una falta de un clima de armonía entre directivos, docentes alumnos y padres de familia

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- El colegio UNE requiere incorporar la complejidad horizontal en las estructuras organizativas para lograr que la toma de decisiones provenga de todos los grupos de trabajo y sumar voluntades.
- Se sugiere a los directivos de la institución, fortalecer el trabajo en equipo para la elaboración de los proyectos educativos con todos los actores sociales, en base al análisis de los problemas, la comunicación y la participación democrática.
- Es necesario el diseño y ejecución del manual de organización y el código de convivencia para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructuras organizativas, para delimitar sus responsabilidades y lograr mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre órganos, comisiones y equipos de trabajo de la Institución.
- Se recomienda a los departamentos didácticos que implementen un proceso de seguimiento y evaluación de desempeño de los docentes para mejorar los resultados en la práctica educativa.
- Promover un clima escolar que genere altas expectativas en todos los actores educativos fomentando la motivación por lo que se hace, incrementando la confianza entre si y así poder alcanzar grandes objetivos.

- Se recomienda ejercitar el liderazgo transformacional en los directivos y docentes para transformar las formas habituales de escolarización, desarrollando el comportamiento ético como un valor sustancial para lograr la confianza entre los actores educativos de la institución.
- La aplicación de la gestión en liderazgo y valores debe ser trabajada en conjunto con todos los componentes de la institución educativa, esto permitirá una mejor planificación, estructuración y manejo de la comunicación educativa, así como los cambios cognitivos y afectivos de los mismos, que repercutirán en las relaciones humanas de toda la sociedad educativa.

## **PROPUESTA DE MEJORA EDUCATIVA**

### **7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Seminario Taller: Fortalecer el Liderazgo y Valores en directivos y docentes del colegio agroindustrial UNE de la ciudad de Machala.

### **7.2. JUSTIFICACIÓN**

La investigación realizada en el colegio UNE, nos demuestra que esta institución tiene serias inconsistencias en cuanto a las relaciones micropolíticas y las dimensiones: estructural, relacional y de valores, desarrolladas entre los actores educativos y comunitarios. Pues no hay acuerdos, ni consensos debido a los intereses que cada uno tiene en relación a su puesto de trabajo o pretensiones de orden jerárquico que desea alcanzar a cambio de sacrificar la identidad institucional, su historia, el prestigio y el logro de los objetivos comunes como miembros de la organización, dejando entrever que hay un débil ejercicio del liderazgo integrado a los valores

Es necesario resaltar que el ejercicio del liderazgo en toda organización educativa requiere estar orientado a promover los procesos de cambio e innovación en la educación; y ésta, tiene que ser en valores, de lo contrario no podremos hablar de educación para la vida.

En la actualidad, el tema de los valores, tiene sustancial relevancia desde el escenario de la familia, la escuela y la sociedad. Pues, las iniciativas sobre los valores necesitan ser fortalecidas a través de la práctica educativa, para cultivar en los jóvenes, actitudes cargadas de respeto, de solidaridad, honestidad, honradez y responsabilidad y construir un entorno con una elevada práctica de valores.

De tal manera que la débil gestión de un liderazgo integrado a los valores en el colegio, evoca serias implicaciones que repercuten en los procesos comunicativos, en la ejecución de los objetivos organizacionales, en el trabajo en equipo, en la asignación de roles y funciones arraigadas a la toma de decisiones y en la gestión

del conocimiento como condición necesaria para la formación académica en función de la oferta educativa.

Pues, la falta de integralidad en la planificación institucional de sus directivos, porque no se pondera la capacitación continua y el desarrollo profesional de sus docentes, por lo que persiste el liderazgo conductual en las aulas, producto de ello, los procesos didácticos son aún tradicionales, limitan el protagonismo del estudiante en la construcción del conocimiento y no fomentan la investigación educativa como producto de los valores y teorías ligadas al orden social, local y nacional, para interpretar las principales necesidades de la sociedad y transformarlas en oportunidades de servicio pensando siempre en la formación del estudiante como futuro líder educativo.

Por consiguiente es necesario que el trabajo de la gerencia, de las estructuras organizativas y de los docentes del centro educativo, estén ligados a la racionalidad ética, en el sentido de materializar en cada proceso administrativo, pedagógico y metodológico los principios de magnanimidad y ponderar los intereses de los escolares atendiendo su desarrollo bio-psico-social-espiritual y fomentar los espacios de participación en el marco de una educación en valores para la convivencia.

Ante esta realidad, surge la necesidad de establecer la propuesta curricular alternativa: “Fortalecer el Liderazgo y Valores en directivos, docentes y estudiantes del colegio agroindustrial UNE de la ciudad de Machala”, la misma que está orientada a reformular las concepciones del educador, respecto a los estilos de liderazgo en el sentido de innovar el desempeño profesional en cada departamento o salón de clases, acogiendo las características del líder pedagógico, participativo y transformacional para mejorar la gestión institucional, evidenciada en la formación de un nuevo perfil de ser humano y en los altos niveles de productividad del centro escolar.

### **7.3. Objetivos**

#### **Objetivo general**

Contribuir a que las autoridades y docentes desarrollen diferentes estilos de liderazgo, integrados al fortalecimiento de los valores personales e institucionales del colegio UNE, en el marco de una educación para la convivencia.

## **Objetivos específicos**

- Promover la formación de un liderazgo pedagógico, participativo y transformacional en autoridades, docentes y alumnos mejorando la calidad de la educación y elevar la productividad de la institución.
- Reorientar la conformación de las estructuras organizativas del centro escolar, en función de establecer una complejidad horizontal, alineada a delegar la toma de decisiones en cada subsistema para favorecer el empoderamiento de los actores educativos en sus roles asignados.
- Impulsar el trabajo de los grupos colaborativos, apoyado en el liderazgo participativo, en el sentido de sumar voluntades para la consecución de los objetivos en cada nivel de desempeño.
- Ejercer un liderazgo participativo entre alumnos practicando valores acordes a las diferentes problemáticas que se les presenten.

## **7.4 ACTIVIDADES**

De acuerdo a los resultados dados en la investigación se trabajará con la realización de dos talleres los mismos que ayudarán a vivenciar de cómo debe ser el liderazgo en la institución educativa a través de valores en los directivos y docentes.

En la realización del seminario taller se trabajará dos sábados desde las 08h00 – 13h00, con un receso de media hora para refrigerio.

### **TALLER 1**

- Liderazgo
- Concepto
- ¿Qué es ser líder?
- Importancia
- Estilos de Liderazgo

- Diferentes características
- Liderazgo Pedagógico
- Liderazgo Participativo
- Liderazgo Transformacional
- Liderazgo Situacional

## **TALLER 2**

- Los Valores
- Los valores y el Liderazgo relación
- Valores y virtudes
- Importancia de los valores en las relaciones humanas
- Los valores y la educación
- Dimensión Pedagógica
- Dimensión Didáctica
- Dimensión Metodológica

### **7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL**

Para trabajar el presente seminario taller se lo hará en las instalaciones del colegio Técnico Agroindustrial UNE de la parroquia La Providencia del cantón Machala, provincia de El Oro, el mismo que presta con los requerimientos establecidos para la misma.

### **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

Para la realización de la presente propuesta de mejora educativa sobre los valores y liderazgo, se tomará como población a directivos y docentes de la institución en un total de 39 personas, porque a ellos es necesario llegar y permitirles la debida capacitación para que mejoremos o desarrollemos de mejor manera los valores y liderazgo dentro de la institución.

## **7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA**

### **Talentos Humanos**

- Directivos.
- Docentes.
- Facilitador.
- Investigador.

### **Recursos materiales:**

#### **Tecnológicos:**

- Ordenador
- Impresora
- Driver
- Internet
- Cámara digital
- Proyector

#### **Materiales**

- Pizarra
- Texto
- Folleto
- papelotes
- Marcadores permanentes y de tiza líquida
- Hojas A4

#### **Físicos**

El colegio UNE dispone del espacio físico bastante amplio implementado con tecnología necesaria el mismo que es destinado para cualquier tipo de capacitación.

#### **Económicos**

Para la realización del presente seminario taller, a través de autogestión será financiado en su totalidad por el Consejo Provincial de el Oro.

### 7.8 PRESUPUESTO

CANTIDAD	MATERIALES	V. U	V.T
700	copias	0.02	14,00
40	Papelotes	0,50	20,00
82	Refrigerios	1,00	82,00
2	Facilitadores 10horas	25	250.00
41	Certificados	1,50	61,50
	Imprevistos	50,00	50,00
Total			477,50

### 7.9 CRONOGRAMA

Tiempo Actividades	Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Entrevista con el Rector para dar a conocer la propuesta.		X						
1. Reunión con los docentes para informar sobre la propuesta y cuando se la puede ejecutar.				X				
2. Taller 1 <b>El Liderazgo</b>						X		
3. Taller 2 <b>Valores y Autoestima</b>							X	
4. Evaluación	X	X	X	X	X	X	X	

## **RESULTADOS ESPERADOS**

Este trabajo de investigación está dirigido a todos los relacionados con la actividad educativa particularmente a los docentes del colegio nacional UNE, para que tipifiquen su accionar como gestores y líderes de la educación. Pretendo que cada docente emprenda en actividades especiales y particulares de acuerdo a las necesidades existentes en el aula, ya que con la diversidad de dificultades que existen, serán especiales y diversos los caminos de solución en relación a los problemas asociados con la formación del individuo y el rendimiento académico del mismo.

En el fondo lo que deseo es que el trabajo se convierta en un verdadero apoyo, para un rendimiento óptimo de los docentes y como consecuencia de los centro educativo, motivando a crear una cultura organizativa en los docentes, con la finalidad de incentivar y promover en ellos el uso de gestión, liderazgo en valores en la planificación de sus clases diarias.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ARAUJO, B: Planificación y Ciclo de Aprendizaje, Editorial de Ana Lucia de Escobar, Ecuador, año 2009, Ecuador.
- ARRIAZO SALCEDO, M: Conocimientos Previos y Prerrequisitos, editorial de Ana Lucia de Escoba, año 2009, Ecuador.
- CORREA, C: Guía Didáctica de Liderazgo, Valores y Educación
- CHAVARRÍA, M: Educación en un Mundo Globalizado, Trillas, año 2007, México.
- CHIAVENATO, I. administración de Recursos Humanos; Octava edición
- Daniel: la comunicación en la educación; segunda edición editorial Estrella pág. 49
- Gestión y Liderazgo en Educación, Centro Lasallista de Formación.
- GONZÁLEZ, M. Organización y Gestión de Centros Escolares, año 2008, Madrid.
- GUILLEN, M. Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza; año 2006.
- HERRERA, E. Administración educativa. Editorial Vicentina. año 1996, Quito.
- LEPELEY, M. Gestión y Calidad en Educación; primera edición, año 2003.
- MARTÍNEZ.
- MORAN, F. Liderazgo en Alta Gerencia Educativa; Universidad de Guayaquil revisado, año 2008.
- MUNCH, L: y otros. Administración y Planeación de Instituciones Educativas, Trillas, año 2010, México.
- PARRA, M: Ética en las organizaciones, Editorial de Juan Luis Posadas, año 2006, España.
- PARRA, M: Ética en las Organizaciones; derechos reservados, año 2006.
- POSNER, G. Análisis del Currículo, Tercera Edición.
- PRIETO,
- TÉBAR, L. La mediación pedagógica, Editorial de Ana Lucia Escobar, año 2009, Ecuador.
- VALENZUELA, GONZÁLES J: Evaluación de Instituciones
- TORRES, C: Gerencia Educativa; Editorial Universidad Técnica Particular de Loja; edición 2007
- <http://definicion.de/gestion/>
- <http://johanatov.blogspot.es/>
- [http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider\\_paternalista.htm](http://www.angelfire.com/wizard2/alopez/lider_paternalista.htm)
- [http://www.educacion.gov.ec/interna\\_noticias.php?txtCodiNoti=2641](http://www.educacion.gov.ec/interna_noticias.php?txtCodiNoti=2641)

- <http://www.educacioninicial.com/ei/contenidos/00/1850/1895.ASP>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/227/20.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos13/lidered/lidered.shtml>

## 9. APÉNDICES

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo:

.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia:.....Cantón:.....

Sector: Urbano (.....)      Rural (.....)

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO

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

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

- a. El director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre (      )
- b. Coordinadores de área (      )
- c. Poe 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 tiempo empleados en la institución ( )
- d. Otros (especifique) ( )

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

SI ( ) NO ( )

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

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

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

SI ( ) NO ( )

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			

c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos			

	como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La dimensión del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos.			
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.			

c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

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

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

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

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

Si ( )                      NO ( )

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

- a. Una reingeniería de procesos ( )
- b. Plan estratégico ( )
- c. Plan operativo anual ( )
- d. Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

**ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

Sr. Padre de familia.

Esta encuesta pretende recabar información sobre lo que usted opina acerca de la administración, gestión y liderazgo de las autoridades y profesores del centro educativo al que pertenece.

Se le solicita muy respetuosamente que lea atentamente cada uno de los planteamientos anotados en el siguiente cuadro.

Cada planteamiento tiene 3 alternativas de respuesta:

Siempre

A veces

Nunca

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. El director consulta a los padres de familia para tomar una decisión			
2. Las opiniones de los padres de familia son tomadas en cuenta por los directivos			
3. Los profesores y autoridades dialogan con los padres de familia sobre los problemas de sus hijos.			

4. El director planifica con los padres de familia actividades en beneficio de la institución			
5. Los docentes tratan con amabilidad a los estudiantes.			
6. Las clases son llamativas e interesantes			
7. Los profesores se preocupan de corregir las tareas de los estudiantes			
8. Los directivos del plantel demuestran liderazgo			
9. El director promueve actividades para la consecución de obras en beneficio de la institución			
10. Los docentes demuestran ética , liderazgo y valores con el ejemplo			