



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE IBARRA**

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

**Gestión del liderazgo y valores en la administración del Colegio  
Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”, durante el  
período lectivo 2011-2012**

**Tesis de grado**

**Autora:**

**Carmen Rosana Rengel Jiménez**

**Director:**

**Wilson René Zaldumbide Andrade Mgs.**

CENTRO UNIVERSITARIO SAN RAFAEL

2012

## **CERTIFICACIÓN**

Quito, de 11 de marzo de 2012

Mgs. René Zaldumbide

**DIRECTOR DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por la estudiante Carmen Rosana Rengel Jiménez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que se autoriza su presentación para los fines académico-legales pertinentes.

.....

**DIRECTOR DE TESIS**

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

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, Carmen Rosana Rengel Jiménez, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

Quito, 11 de marzo de 2012

.....

AUTORA DE LA TESIS

CI. 110148642-9

## **AUTORÍA:**

Yo, Carmen Rosana Rengel Jiménez, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

Carmen Rosana Rengel Jiménez

CI. 110148642-9

## **DEDICATORIA**

A mí querido nieto, Juan Eduardo Arízaga Mogrovejo, fuente viva de transparencia en el cristal nítido de su infancia y en su promesa futura de ser un hombre de bien.

Carmen Rosana

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud, sin dimensiones, a la Universidad Técnica Particular de Loja, pionera de la educación superior a distancia y gestora permanente del mejoramiento de la calidad de la educación en el Ecuador.

Mi sincero agradecimiento a las autoridades, docentes, empleados administrativos, estudiantes y padres de familia del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño” por su valiosa colaboración al presente trabajo de investigación.

A mi esposo e hijos, por su permanente estímulo a mi realización personal.

Carmen Rosana Rengel Jiménez

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

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

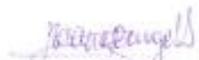
En la ciudad de Sangolquí, a los 20 días de mayo de 2011, la Magíster. Amparo Delgado, en calidad de rectora del Colegio Nacional Técnico "Jacinto Jijón y Caamaño" se compromete a proporcionar las facilidades a la Dra. Carmen Rosana Rengel Jiménez, profesional de la educación que se desempeña como Vicerrectora del colegio mencionado, a fin de que realice la investigación titulada "GESTIÓN LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO "JACINTO JIJÓN Y CAAMAÑO" DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012.

Para constancia firmamos:

  
Mgs. Amparo Delgado

C.C. N° 1704616166



  
Dra., C. Rosana Rengel J.

C.C.N 110148142-9

<b>INDICE DE CONTENIDO</b>	<b>PAG</b>
PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA:	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	VII
INDICE DE CONTENIDOS	VIII
INDICE DE TABLAS Y MATRICES	XI
RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	5
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión Educativa	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia	9
2.1.3. Tipos de Gestión	12
2.2. Liderazgo Educativo	17
2.2.1. Concepto	17
2.2.2. Tipos y características de liderazgo y liderazgo educativo	20
2.3. Diferencias entre directivo y líder	26
2.4. Los valores y la educación	30
3. PROCESO METODOLÓGICO	35
3.1. Participantes:	35
3.2. Materiales e Instrumentos	44
3.3. Método y procedimiento	45
4. RESULTADOS	48
4.1. Diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores	48
4.1.1. El Manual de Organización	48
4.1.2. El Código de Ética	48
4.1.3. El Plan Estratégico	49
4.1.4. Plan Operativo Anual (POA)	49

4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)	50
4.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones	51
4.1.7. La Estructura Organizativa del Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño”	52
4.1.8. Análisis FODA	60
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	64
4.2.1. De la encuesta a Directivos	64
4.2.2. De la encuesta a Docentes	72
4.2.3. De la encuesta a Estudiantes	73
4.2.4. De la encuesta a Padres de Familia	74
4.2.5. De la entrevista a Directivos	76
4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS	80
5. DISCUSIÓN	82
5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS	82
5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	86
5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	90
5.4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	94
5.5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS	97
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES	100
6.1. Conclusiones	100
6.2. Recomendaciones	102
7. PROPUESTA DE MEJORA	103
7.1. Título de la Propuesta	103
7.2. Justificación	103
7.3. Objetivos de la Propuesta	104
7.3.1. Objetivo general	104
7.3.2. Objetivos específicos	105
7.4. Actividades	106
7.5. Localización y cobertura espacial	108
7.6. Población Objetivo	108
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	109
7.8. Presupuesto	110
7.9. Cronograma	111

8. BIBLIOGRAFÍA

9. APÉNDICES

<b>ÍNDICE DE TABLAS Y MATRICES</b>	<b>PAG.</b>
Matriz N° 1	28
Matriz N° 2	29
Matriz N° 3	32
Matriz N° 4	62
Matriz N° 5	76
Matriz N° 6	80
Tabla N° 1 RECURSOS Y GRUPOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	36
Tabla N° 2 DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR SEXO	37
Tabla N° 3 DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR EDAD	37
Tabla N° 4 JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR SEXO	38
Tabla N° 5 JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR EDAD	38
Tabla N° 6 JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA	39
Tabla N° 7 JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR TÍTULOS	39
Tabla N° 8 DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO	40
Tabla N° 9 DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD	40
Tabla N° 10 DOCENTES CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA	41
Tabla N° 11 DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULOS	41
Tabla N° 12 PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR SEXO	42
Tabla N° 13 PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR EDAD	42
Tabla N° 14 ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR SEXO	43
Tabla N° 15 ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR EDAD	43
Tabla N° 16 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO	64
Tabla N° 17 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	64
Tabla N° 18 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS	65
Tabla N° 19 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES	65

Tabla N° 20 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS	66
Tabla N° 21 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	66
Tabla N° 22 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	67
Tabla N° 23 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR	67
Tabla N° 24 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	68
Tabla N° 25 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES	69
Tabla N° 26 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	70
Tabla N° 27 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	71
Tabla N° 28 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA	71
Tabla N° 29 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	72
Tabla N° 30 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES	73
Tabla N° 31 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA	75

## RESUMEN

La investigación aborda el problema de la gestión educativa y el liderazgo integrados a los valores, en la administración del colegio nacional técnico “Jacinto Jijón y Caamaño” de la ciudad de Sangolquí, durante el año lectivo 2011-2012, para lo cual, se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de datos: encuesta a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; y, entrevistas a directivos.

A la luz de la teoría pertinente contrastarla con los resultados del estudio documental del PEI, POA, manual de organización, código de convivencia, FODA y, de las encuestas y entrevistas aplicadas se concluye, de manera general, que existen dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo educativo que impiden desarrollar una gestión institucional calificada, particularmente en los procesos: planeamiento, organización, administración, desarrollo académico y vinculación con la comunidad.

A partir de las conclusiones coherentes con los objetivos planteados se presenta una propuesta alternativa de mejora denominada “Propuesta de participación de la comunidad educativa en las acciones de liderazgo para alcanzar la transformación de la gestión educativa en el colegio escenario de estudio.

# 1. INTRODUCCIÓN

Los resultados de la gestión educativa, el liderazgo y los valores, en la administración del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño” de la ciudad de Sangolquí, durante los últimos años, no han sido los mejores, pero tampoco los peores en comparación con otras instituciones educativas similares.

Si bien, el liderazgo y la gestión directiva han sido inestables, debido a juicios administrativos, conflictos no resueltos adecuadamente, encargos del rectorado y vicerrectorado, clima institucional insano, irregular funcionamiento de los organismos y departamentos, en algo se mitigó la crítica situación del colegio con la designación oficial de la actual rectora titular, en el año 2010, quien ha iniciado un proceso de mejora, a partir de los aportes dejados por los directivos encargados del rectorado.

En lo pedagógico, la planificación, ejecución, aplicación y evaluación de procesos de enseñanza-aprendizaje han sido inmediatistas y de cumplimientos formales por parte de la mayoría de docentes; sus prácticas pedagógicas centradas en contenidos de los textos escolares, no lograron aprendizajes integrados, significativos y funcionales, conforme lo aconseja la educación moderna orientada a competencias y desempeños.

Las expectativas de la comunidad educativa para que los docentes sean los referentes de un liderazgo pedagógico de nuevo tipo y una gestión académica renovada desde el vicerrectorado no han logrado aún romper con las tradicionales formas de planificar, ejecutar, controlar y evaluar los procesos curriculares y de enseñanza-aprendizaje, preocupación principal de la presente Tesis de Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo.

En lo administrativo y financiero, no se ha logrado aún optimizar el talento humano de la mayoría de empleados y servidores, debido a un liderazgo centrado en las leyes y reglamentos y a la débil práctica de valores, que al igual que los docentes, han venido trabajando por cumplir formalmente con sus jornadas diarias de trabajo.

En cuanto a la gestión de la comunidad que implica también el ejercicio de un liderazgo solidario y el cultivo de valores compartidos, se ha dado cumplimiento a los campos de acción como la campaña de alfabetización, defensa civil; participación en las festividades cantonales; y, algunas prácticas de los estudiantes de bachillerato en algunas empresas de acuerdo con las especialidades de contabilidad y construcciones metálicas.

De manera general, se supone que las dificultades de la gestión, el liderazgo integrados a los valores se reflejan en conflictos de intereses, falta de compromiso serio con el servicio educativo a favor de la comunidad, evidencias de liderazgo autocrático, irrespeto a la opinión ajena, desmotivación para la participación, negativismo, resistencia a la capacitación, identidad institucional deformada, sistema de control arbitrario.

Se suman a estas manifestaciones, las limitaciones en la planificación centrada en lo cognitivo y enseñanza de valores que se dicen pero que no se practican, ausencia de políticas asertivas de comunicación y buen trato, que inciden en un clima escolar favorable, en la administración institucional y en el proceso de enseñanza-aprendizaje, aún apegado a las prácticas tradicionales.

Se estima, que los factores incidentes en las debilidades institucionales radican en las deficientes políticas de formación inicial y capacitación de la docencia por parte de los organismos, dependencias y funcionarios del sistema educativo nacional en sus respectivas jurisdicciones y a la despreocupación de los recursos humanos institucionales por mejorar sus perfiles profesionales y laborales.

Las dificultades y limitaciones que han sido referidas, comenzaron a superarse, a partir de las decisiones coercitivas gubernamentales de evaluación de las instituciones educativas y de los desempeños docentes, pues, hasta ese momento, los maestros y maestras, mantenían una actitud conformista, tanto en sus estructuras cognitivas como en sus prácticas profesionales.

Por otra parte, no existen trabajos de investigación acerca de la gestión educativa, el liderazgo y los valores en la administración de las instituciones educativas del cantón Rumiñahui; y en el mismo sentido, tampoco se registra investigación alguna referida al Colegio Nacional Técnico "Jacinto Jijón y Caamaño", lo cual, motiva abordar y

estudiar este problema de de la gestión y liderazgo con integración de valores es en esta institución educativa.

La investigación es importante para la vida institucional y el mejoramiento de su calidad, particularmente en la producción de aprendizajes significativos en los estudiantes y la correspondiente transferencia a la resolución de problemas y al desarrollo de diversas actividades cotidianas y laborales, en una época de cambios globales en el desarrollo de la ciencia, la tecnología, la sociedad y la cultura, que convocan a la actualización permanente de los involucrados.

El estudio es un aporte al mejoramiento de la cultura de la gestión, el ejercicio de un liderazgo democrático, transformador, asociado al cultivo de valores que no sólo se digan sino que se conviertan en un estilo de vida de los actores sociales del proceso educativo. La temática novedosa, original, metodológica operativa con sentido de mejoramiento, cumplen con el principio de investigar para cambiar la realidad existente, con una nueva forma de gestionar y liderar el colegio seleccionado.

Para garantizar la factibilidad de la investigación se contó con recursos humanos que colaboraron para el efecto; recursos materiales y de información; y recursos financieros necesarios para cada uno de los momentos del proceso investigativo, venciendo ciertas limitaciones personales e institucionales, especialmente de tiempo y de comprensión de las orientaciones respectivas, que ventajosamente fueron corregidas oportunamente.

Se estima que los objetivos de la investigación se lograron satisfactoriamente tanto en un primer bloque, donde el objetivo general dice: Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en el Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”, del cual se derivan los objetivos específicos que se anotan a continuación:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en la institución educativa seleccionada.

- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del colegio objeto de estudio.
- d. Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, considerando que este último es el eje transversal de la administración educativa.
- e. 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.

Un segundo bloque de objetivos relacionados con la naturaleza propositiva de la investigación:

El objetivo general se propone: Desarrollar la capacidad de gestión y juicio crítico sobre el desarrollo del proyecto de investigación y la planificación de la propuesta alternativa a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en el colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”.

Y los siguientes objetivos específicos se orientan a:

- a. Conocer el desarrollo de competencias de gestión, liderazgo y valores en el colegio seleccionado en el que se desenvuelve la proponente, estudiante de postgrado.
- b. Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos del liderazgo educacional.

Por otra parte, el objetivo general de la propuesta se dirige a crear oportunidades para que los miembros de la comunidad educativa “Jacinto Jijón y Caamaño” participen activamente en el proceso de construcción colectiva de un liderazgo transformacional que permita mejorar la calidad educativa, la imagen institucional y los desempeños de las autoridades, docentes, empleados, estudiantes y padres de familia.

Y los objetivos específicos han sido formulados para mejorar en un futuro inmediato las condiciones actuales de liderazgo y gestión integrados a valores en el colegio objeto de estudio.

- a. Elevar el nivel de comprensión del liderazgo transformacional como medio de mejoramiento de la organización institucional, en base a la nueva legislación constitucional y educativa del Ecuador.
- b. Superar las dificultades existentes en los procesos administrativos del colegio, mediante el uso adecuado de métodos y técnicas actuales.
- c. Construir la identidad institucional que permita a los integrantes de la comunidad educativa sentirse parte de la misma y mejorar su nivel de participación en el liderazgo, gestión y práctica de valores, en función del mejoramiento del clima escolar.
- d. Mejorar los procesos de planeamiento estratégico, en el establecimiento educativo, mediante la capacitación básica y la participación de los integrantes de la comunidad educativa.
- e. Construir identidad institucional para lograr un clima escolar saludable en la institución educativa, mediante la asimilación consciente de valores corporativos, colectivamente aceptados.
- f. Dinamizar las relaciones de los miembros de la comunidad educativa para transformarla en una comunidad de aprendizaje, mediante una renovada gestión académica.
- g. Lograr una cultura participativa de la evaluación de desempeños en los miembros de la comunidad educativa.

Las conclusiones a las cuales arribó la investigación contienen lo más esencial del marco teórico, análisis crítico documental, diagnóstico, análisis y discusión de resultados de aplicación de encuestas y entrevistas, mismos que se resumen en una valoración medianamente satisfactoria de la calidad de la gestión, el liderazgo integrados a valores realizada durante el periodo 2011-3012.

La recomendación general se basa en el criterio de diseñar el perfil de una propuesta alternativa de mejora, que cierra el trabajo de Tesis, aspirando que la misma sea motivo de lectura, juicio crítico y provecho para el Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño” y otras instituciones educativas con problemáticas similares.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. La Gestión Educativa**

#### **2.1.1. Concepto**

La gestión educativa en el Ecuador fue sometida por largo tiempo a los esquemas normativos del sistema educativo nacional pero su significado y aplicación innovados, han variado con la incorporación de nuevas teorías de la administración de empresas, cada vez más preocupadas por la calidad en la producción de bienes y servicios.

El mayor acceso al conocimiento y a la información y una nueva mirada a las instituciones educativas como empresas de servicios públicos, privados o mixtos obligan a reconocer el significado de la gestión educativa en el contexto de un sistema entendido como la integración entre las partes del todo y, no simplemente como la suma de las partes.

Los procesos educativos, como caminos de la gestión, son posibles en un sistema entendido como un todo que al dividirse en partes o subsistemas guarda una estructura donde se interrelacionan entre sí de manera organizada.

Tal cosa sucede en el sistema educativo ecuatoriano, cuyas partes operativas son las instituciones educativas, que a su vez, se dividen en sus propios subsistemas: dirección, currículo, orientación y bienestar estudiantil, servicios, organización de padres y madres de familia, y otros.

La propia gestión es una parte de la administración educativa, y a su vez, se divide en gestión directiva, gestión pedagógica, gestión de recursos y gestión de vinculación con la comunidad, pero todas ellas contribuyen de una u otra manera al proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.

La gestión directiva, por su parte, es la principal gestora de la administración de recursos humanos, materiales y financieros con criterio ético y prácticas de liderazgo efectivo.

Según el Ministerio de Educación del Ecuador, (2000), "la gestión es la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, afirmación o desarrollo de la institución educativa por la innovación permanente"

Para concretar la acción de gestionar, las instituciones educativas deben sujetarse a un modelo de gestión que constituye un sistema de planificación, organización, ejecución, control y evaluación, siguiendo la secuencia del proceso administrativo, en función de la calidad educativa, con la participación de directivos, docentes, empleados, padres de familia y estudiantes.

Las autoridades de una institución educativa deben tener un perfil con capacidades técnicas potenciadas por el desarrollo de habilidades personales y de trabajo en equipo para influir positivamente en las actividades de los individuos y grupos que la integran, con el propósito de lograr objetivos y metas comunes de manera voluntaria y no impuesta.

En relación a la gestión pedagógica, el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina (1996) considera a la gestión educativa como "el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación"

Un proceso es un conjunto de pasos secuencialmente planificados, ejecutados y controlados que permite tomar decisiones adecuadas para que la enseñanza y el aprendizaje se ejecute y evalúe, a fin de verificar resultados en los estudiantes con un alto grado de significación y funcionalidad.

En tal sentido, el papel que cumplen los profesores o las profesoras en las aulas es fundamental; su gestión y liderazgo pedagógico se presenta como espejo en las expectativas de los jóvenes, de los padres de familia y de los directivos, quienes confían en su labor docente. .

Es válido entender que las capacidades de directivos y docentes son innatas y las habilidades son adquiridas; no son estáticas, sino que se renuevan mediante la capacitación y la innovación, la creatividad y el buen uso de los recursos tecnológicos, que también se modifican y sofistican todos los días.

Los conocimientos, las habilidades y las actitudes siguen igual camino, por el cual también transitan los docentes, los empleados, los estudiantes, y los padres y madres de familia en una especie de comunidad que aprende. Es decir, todos los individuos y los estamentos al cual pertenecen son gestores institucionales, bajo una dirección institucional de calidad comprobada. .

El Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador (2003) se refiere a la gestión educativa como “un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas”

Estos procesos se convierten en guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para lograrlo, además de otros eventos tendientes a la consecución de los propósitos educativos y de aprendizaje comunes, con fines de mejoramiento.

Lo que hagan o dejen de hacer las personas involucradas en los procesos educativos, los recursos materiales y financieros que posee un colegio, la organización y aprovechamiento del tiempo, los documentos reglamentarios son parte de la gestión institucional.

Sin embargo, lo más importante de todo un sistema son los resultados, porque es allí donde se encuentra la satisfacción o la insatisfacción por la excelente, muy buena, buena, regular o deficiente calidad de los productos logrados de manera coherente con los objetivos y metas previamente establecidos en la planificación.

Los resultados obtenidos por los estudiantes en sus aprendizajes es lo más relevante de la gestión educativa, más allá de los datos para ganar o perder el año.

Los resultados sirven como elementos de retroalimentación e indican la necesidad de encontrar las fortalezas para insistir en los procedimientos que lograron datos positivos y reconocer las causas de los datos negativos o debilidades para modificar estrategias y actividades y, así, perfeccionar los procesos.

Consecuentemente, la gestión educativa implica compromiso de quienes lideran procesos institucionales transformadores de realidades obsoletas en futuros posibles y debe estar técnicamente concebida y aplicada de acuerdo con las necesidades y realidades de cada establecimiento educativo.

Si la gestión curricular y pedagógica es la razón de la existencia de las instituciones educativas es necesario que los directivos y docentes conozcan y apliquen en sus prácticas profesionales una gestión metodológica científica y técnica actualizada para romper esquemas de la enseñanza tradicional que ya no funciona en estos tiempos de avances e incertidumbre.

Es decir, una gestión social, cooperativa, coordinadora, facilitadora, mediadora de aprendizajes e integradora de individuos en grupos o equipos, con apoyo oportuno y racional de las nuevas técnicas de información y comunicación.

No es posible pensar siquiera en mantener la antigua gestión autocrática, impositiva, deshumanizadora, trasmisionista de saberes, rutinaria y formal. Se debe pasar el puente de la transición a la gestión de los acuerdos, compromisos, negociaciones, para optimizar las potencialidades de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en un clima escolar de optimismo, alegría, esfuerzo sostenido, motivaciones múltiples, resolución de conflictos cognitivos, elevación de la autoestima y crecimiento personal.

El clima institucional es parte de la gestión y está ligado a las normas de convivencia que permiten dar la cara a los conflictos, inevitablemente presentes en la dinámica institucional, porque la conflictividad no se produce en medio de la pasividad.

### **2.1.2. Importancia**

Históricamente la gestión en cualquiera de sus ámbitos de intervención adquirió importancia con la evolución de enfoques y teorías. En el campo educativo, la gestión siempre fue, es y será importante para el funcionamiento del sistema en todas sus instancias centralizadas como el Ministerio de Educación y descentralizadas como las instituciones educativas.

La gestión en general es importante para toda actividad humana que se realice en organizaciones públicas o privadas, para lograr objetivos comunes previamente establecidos; y, la gestión educativa en particular es importante en la administración de establecimientos educativos, además de estar asociada con la dirección de las mismas.

Importancia que se proyecta hacia una mejor funcionalidad de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros para lograr procesos permanentes de mejoramiento continuo en la formación y logro de aprendizajes de individuos y grupos integrados que aprenden o comunidad que aprende.

La gestión educativa se identifica con el sentido de movimiento, llevar adelante, llevar a cabo, conducir hacia una meta, hacer algo bien desde el principio hasta el final, dinamizar procesos, entre otras significaciones, es importante para las instituciones educativas que desean avanzar hacia niveles superiores de planificación, organización, dirección, control y evaluación.

Según la OREAL/UNESCO (2006), en materia de gestión las instituciones educativas comparten varias características.: clima

escolar basado en buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, gestión institucional centrada en lo pedagógico, liderazgo directivo y técnico y alianzas entre escuelas y familias.

La cita contextual anterior resume lo que en los discursos relacionados con la gestión educativa se destaca como lo más importante. Sin embargo, lo más importante es que se relacione coherentemente la teoría con la práctica de la gestión, haciendo vivo y evidente el progreso de las instituciones que prestan servicios de educación.

El racional uso de criterios democráticos para una cultura de paz en la diaria convivencia de personas y grupos involucrados en el proceso educativo; el manejo adecuado de la inteligencia emocional en la solución de conflictos; y, los mejores desempeños en los procesos de dirección, administración y de enseñanza-aprendizaje darán importancia a la gestión de una institución educativa que progresa, conforme interesa al presente objeto de estudio.

A propósito la CAPV, (2010), *“Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que imparte”* Si se considera al clima escolar como un fenómeno que se produce a lo interno de las organizaciones educativas, en efecto es así; dependiendo de las condiciones físicas, psicológicas, sociales y cognitivas de cada una de ellas. Sin embargo, factores externos de una sociedad como la nuestra influyen también en la convivencia de las personas involucradas en el proceso educativo.

Por mencionar algo, entre los factores asociados al clima escolar se encuentran las pobrezas económica y del conocimiento en el marco de un clima social de desigualdades. Valga el ejemplo de la baja remuneración laboral de la mayoría de docentes y padres de familia en la educación pública, que no abastece para cubrir la canasta familiar que incide en el grado de autoestima de las personas.

En el caso de los estudiantes, particularmente los que hacen uso del servicio de educación pública, en su mayoría pertenecen a extractos

populares y marginales de la población, cuyos entornos sociales son caldo de cultivo de violencia en el sentido amplio de la palabra, lo cual, también incide en la producción de aprendizajes.

Christian (2010) afirma que: *“Podemos decir que el clima social escolar es el conjunto de características psicosociales de una escuela, determinadas por aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución”*

Sin duda alguna, la conflictividad es parte de la vida de todas las instituciones educativas; no existen escuelas o colegios perfectos; es más, los conflictos son parte del desorden psicosocial existente que genera reordenamientos psicosociales. Conflictos intrapersonales, interpersonales, afectivos, laborales y en el proceso de enseñanza-aprendizaje son los más comunes en la dinámica educacional.

Lo importante es saber resolverlos de mejor manera, a la luz de las explicaciones teóricas que existen para el efecto y de las capacidades que los directivos o los docentes posean para mediarlos a tiempo. La Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional (DINAMEP, 1996), plantea cuatro alternativas para resolver conflictos que se resumen a continuación.

*Ignorar-evitar:* en momentos donde las situaciones no pueden ser controladas directamente, sin embargo, esta actitud en un directivo o en un docente es síntoma de inseguridad para actuar con firmeza o con otro método menos radical, que lo resuelva o por lo menos atenúe su impacto en el clima *escolar*.

*Adaptación-apaciguamiento:* es una forma de aceptación del conflicto y de buscar calmar los ánimos por parte del dirigente o del profesor, según el caso, lo cual es también riesgoso para quienes lo practican, pues en un momento dado pierden autoridad y dan pie al abuso de parte de los otros afectados, indisciplina, agudización de los problemas hasta llegar a la crisis.

*Dominio-autoridad:* ganar, mediante órdenes e imposición decretan la terminación del conflicto, causando lesiones emocionales de rencor,

desaliento, ansiedad, impotencia, en los afectados y consolidando con violencia el poder y la autoridad que interviene en la aparente solución al conflicto.

*Compromiso*: ganar-perder, mediante la intervención mediadora, donde los afectados ganan y pierden algo, asumiendo compromisos de cambio de comportamiento.

*Integración*: propia de los gestores con pensamiento flexible, que saben manejar las diferencias, dialogan con razones y argumentos, saben escuchar y al final de una discusión humanamente racional, llegan a acuerdos y compromisos de resolver el conflicto.

La importancia de la gestión educativa se expresa finalmente en la toma de decisiones que semánticamente significa elegir entre diferentes alternativas de solución a los problemas, dificultades, obstáculos y conflictos, tomando como referencia un sistema de valores asociados a un estilo de liderazgo que permita progresar y no retroceder, institucionalmente.

### **2.1.3. Tipos de Gestión**

Resumiendo a DÍAZ María Isabel, MOTA Jonaidi y TOBAR Johana, (2008), reconocen los siguientes tipos de gestión:

*“Gestión Tecnológica, Gestión Social, Gestión de Proyecto, Gestión de Conocimiento, Gestión Ambiente, Gestión Estratégica, Gestión Administrativa, Gestión Gerencial, Gestión Financiera y Gestión Pública”*. Conceptos que se resumen contextualmente en los términos.

*Gestión Tecnológica*: como su nombre lo indica, es aquella que está relacionada con la tecnología, es decir, con la toma de decisiones acerca del uso adecuado de los equipos, herramientas y otros insumos que acompañan a los procesos productivos de las instituciones o empresas.

Por extensión, el servicio de educación impartida en las instituciones correspondientes, acoge el mismo criterio para el cumplimiento de sus propósitos. Por ejemplo el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) debe tener responsables de la gestión tecnológica con competencias específicas para el efecto.

*Gestión Social:* cuando se trate de estudiar problemas sociales dentro o fuera de la institución o empresa. En la educación existen problemas que ameritan ser tratados socialmente como la cultura organizacional, el liderazgo, el clima escolar, la nutrición, la situación familiar, el ausentismo, la deserción, la migración y otros.

*Gestión de Proyecto:* Los problemas de la vida moderna, especialmente productiva, requiere del conocimiento de realidades concretas que, una vez evaluadas, encuentren soluciones, situaciones que pueden facilitarlas los proyectos en cualquiera de sus formas de intervención.

Tal es el caso de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y proyectos específicos de implementación que se diseñan y elaboran en las instituciones educativas.

*Gestión de Conocimiento:* los miembros de una organización no son páginas en blanco sino que poseen un grado de conocimientos; competencias generales, básicas, y específicas; y, experiencias individuales que pueden ser comunicadas a los demás miembros de la organización para contribuir al mejoramiento de la producción de un bien o servicio.

En el ámbito educativo, directivos, docentes, empleados, servidores, estudiantes y padres de familia, apropiados de perfiles diversos y complementarios pueden contribuir socialmente al mejoramiento de la gestión institucional en su conjunto.

*Gestión Ambiente:* que traducida a nuestro medio se refiere como una serie de actividades transversales que realizan el Estado y a la empresa privada, para preservar las condiciones productivas y laborales de manera limpia.

En los establecimientos educativos esta transversalidad es muy importante para la sana convivencia de los gestores educativos y para desarrollar en ellos una cultura ecológica como estilo de vida fuera del área escolar.

*Gestión Estratégica:* que se dinamiza a partir de un punto de origen identificado como el diagnóstico situacional para proyectarse hacia el largo plazo en mejores condiciones, mediante el diseño de estrategias y tácticas adecuadas a las necesidades de la institución o empresa.

En educación, vale el ejemplo del PEI que cumple con los cuatro componentes establecidos por el Ministerio de Educación: diagnóstico, identidad institucional, desarrollo curricular y gestión

*Gestión Administrativa:* cuando específicamente se atiende a la optimización de los recursos humanos, materiales y financieros en las instituciones del sector público o empresas del sector privado, siguiendo el proceso administrativo de planeación, organización, dirección, ejecución, control y evaluación.

En este sentido, las instituciones educativas de cualquiera de los dos sectores, han de cumplir estas fases.

*Gestión Gerencial:* Es tan complejo diferenciar la gerencia, de la dirección, del liderazgo, de la gestión y de la ética, de las cuales se nutre el acto de gerenciar una institución o una empresa, que para conceptualizar la gestión gerencial se hecha mano de la conducción y el ejercicio del proceso administrativo con transparencia, técnica, conocimiento, habilidad y uso adecuado de competencias en un perfil directivo.

Al igual que los otros tipos de gestión, el gerente o gestor educativo debe poseer un perfil adecuado a sus funciones y a las necesidades institucionales.

*Gestión Financiera:* Como su nombre lo indica, este tipo de gestión se preocupa del manejo transparente, científico y técnico, de los recursos económicos, debidamente presupuestados.

*Gestión Pública:* es aquella que se desarrolla en los espacios administrados por el Estado, a través de sus funciones: ejecutiva, legislativa, judicial electoral, de control, en los diferentes ámbitos de la actividad.

En el caso educativo, la gestión pública en el nivel macro es responsabilidad del Ministerio de Educación y de los niveles intermedios y microniveles, es tarea de las instituciones educativas. Consecuentemente la gestión educativa es regulada por el Estado, inclusive la que realizan las entidades particulares.

Las investigaciones y estudios que se realizan en el área, la creciente bibliografía y actividades de capacitación a directivos, supervisores, docentes y empleados son factores que confirman que los tipos de gestión anotados anteriormente son válidos para el sistema educativo y sus instituciones.

Todas estas clases de gestión forma un nuevo cuerpo y orientan una nueva forma de entender, comprender, gobernar y conducir por buen camino la institución educativa, superando subjetividades con la práctica social, lo cual implica una relación con los conceptos, opiniones y criterios acerca del liderazgo.

La gestión educativa bien realizada requiere de una serie de trámites, que debidamente secuenciados y coordinados con asunción de responsabilidades facilitan la solución de conflictos, problemas y dificultades, o también, la adquisición de insumos para elaborar proyectos y tomar decisiones acertadas que dinamicen el desarrollo institucional en todas las áreas de intervención.

La *Gestión directiva*, representada por las autoridades en la orientación estratégica para que la misión, la visión y los objetivos del PEI se concreten en las prácticas cotidianas

*La Gestión pedagógica y académica*, mediante una actitud favorable al cumplimiento de los propósitos fundamentales de la institución, como son la enseñanza, el aprendizaje, el currículo, los recursos didácticos

en los respectivos momentos de planificación, organización, ejecución, control y evaluación de resultados.

*La Gestión de recursos materiales, documental y del talento humano*, optimizando las capacidades y competencias de cada grupo involucrado; es decir, gestionar de tal forma que todos los recursos humanos trabajen con eficiencia y eficacia para lograr los objetivos comunes del colegio.

*La Gestión financiera*, procurando la transparencia, buen uso y control de los recursos económicos y sistema contable.

Por su parte, la Dirección Nacional de Educación Técnica (2009) orienta a los Colegios de Bachillerato Técnico, los siguientes tipos de gestión, cuyo contenido esencial se expresa contextualmente a continuación.

*La Gestión de procesos*: orientada a los planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos propuestos a mediano y largo plazo, con el propósito de optimizar los procesos de administración, orientación estratégica y docencia.

*La Gestión de productos*: que apunta a la creación de sistemas que permitan controlar de manera objetiva las necesidades sociales y productivas de la zona para proponer proyectos de emprendimientos de acuerdo con las especialidades de bachillerato.

*La Gestión de personas*: orientada a la estructura organizativa del colegio de acuerdo con los puestos y funciones de los miembros de una comunidad de aprendizaje, estimulando el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la motivación retroalimentadora de la evaluación de desempeños.

*La Gestión de recursos*: que dirige sus actividades a los medios materiales y financieros, garantizando planificadamente su adquisición, mantenimiento, conservación, inventariado y buen uso.

*La Gestión de alumnos*: comprometida con las condiciones de vida y estudio de los alumnos, mediante sistemas de bienestar social y mejora

continúa de los procesos de enseñanza-aprendizaje en función de sus necesidades biológicas, psicológicas, económicas, sociales y culturales.

*La Gestión de las relaciones con el entorno:* que se propone potenciar el prestigio y reconocimiento social de la institución educativa, relacionándola con organizaciones del entorno, especialmente local, y estableciendo alianzas de colaboración interinstitucional para el mejoramiento de la gestión integral.

## **2.2. Liderazgo Educativo**

### **2.2.1. Concepto**

El liderazgo en general ha sido objeto de varias conceptualizaciones y análisis por parte de autores comprometidos con el mismo.

Entre las contribuciones conviene citar a WATERS R., MARZANO J. y MCNULTY B., (2003), quienes se refieren a este término de la siguiente manera: *“La palabra liderazgo no tiene una raíz latina como la mayoría de los vocablos del español, su origen es de la lengua inglesa y se deriva del vocablo lead- El verbo to lead se refiere a la capacidad de conducir hombres”*

Se diría entonces que el liderazgo es la capacidad de conducir personas, grupos, o el conjunto de capacidades que un líder tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos.

También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

Consecuentemente, liderar significa hacer uso de las capacidades personales, de un grupo o de una organización influir con criterio orientador la conducta de los demás en una dirección intencional deseada.

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), liderazgo se define como *“la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad”*.(Española)

Lo que en otras palabras significa que para ejercer el liderazgo se requiere de ciertas cualidades de personalidad y capacidades, generalmente innatas, pero que pueden ser adquiridas mediante acciones formativas, capacidades y habilidades que favorecen la guía y el control de otros individuos; la conducción hacia fines y propósitos comunes de una organización o de una sociedad determinada.

Con estos criterios, el liderazgo educativo no es otra cosa que la aplicación del concepto general de liderazgo a las actitudes de las personas involucradas en el hacer educativo.

Brunner (2009), el liderazgo educativo *“se caracteriza por dotar de un sentido común a la organización escolar y por influir en el comportamiento de ésta, teniendo como norte la mejora de la calidad, que se expresa tangiblemente en los aprendizajes de los estudiantes”*. (José Joaquín Brunner, Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 7, Número 3, 2009, recuperado [http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2009/07/practicas\\_de\\_li.html](http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2009/07/practicas_de_li.html)

Se interpreta el término sentido común para involucrar a todos los actores sociales de una organización educativa, para conducirla de la mejor manera posible a alcanzar la razón de su existencia: lograr aprendizajes de calidad para los alumnos y alumnas.

El liderazgo educacional consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona, llámese rector, vicerrector, inspector o profesor para influir, inducir, animar o motivar a otros colaboradores, según el caso,

a llevar a cabo acciones en función del logro de determinados objetivos que se resumen en el logro de aprendizajes significativos, relevantes, funcionales y transferibles a circunstancias problemáticas.

El Ministerio de Educación y Deportes de España (2001), refiriéndose al concepto de liderazgo educativo señala: *“Como en toda organización que aprende, los docentes tienen que aprender a serlo, tanto en su formación inicial como a lo largo de su vida profesional”* Liderar en educación es conducir instituciones escolares utilizando adecuadamente las fortalezas de sus líderes, pilares donde se fundamenta, con firmeza y perspectivas de éxito, la calidad de la educación, en los diferentes niveles del sistema educativo

Adicionalmente, Cuevas L y otros (2001) agregan *“Un centro educativo no puede funcionar hoy sin un equipo bien liderado, capaz de desarrollar sus funciones con eficacia y eficiencia.*

Al liderazgo educacional, se lo puede considerar como la habilidad para conducir, dirigir, organizar y orientar, la acción de los grupos de personas involucradas en el proceso educativo, en equipos operativos de trabajo, inspirando valores de acción, habilidad de integrar opiniones y retroalimentación a los dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

En resumen, liderar educacionalmente no significa únicamente dirigir una escuela o un colegio, cumplir disposiciones legales y reglamentarias, que más bien son atributos de los directivos, sino conducir a los miembros de la institución educativa para lograr la transformación progresiva de la comunidad educativa hacia una comunidad de aprendizaje.

Formar equipos de trabajo, aprovechar bien los recursos humanos especialmente docentes, usar racionalmente los recursos materiales y tecnológicos en el diseño y elaboración del currículo, la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje y evaluación de los resultados, significará ejercer liderazgo educacional, pensando siempre en la excelencia académica.

En otras palabras, el liderazgo significa: combinar adecuadamente la gestión de calidad con el liderazgo de calidad y, transversalmente, los valores éticos, garantizarán en los estudiantes aprendizajes de conocimientos, habilidades y actitudes con un alto grado de significación para su presente y futuro.

De allí que todo profesional de la docencia puede ser líder educacional, siempre que se lo proponga, haga uso de sus potencialidades y logre resultados efectivos de aprendizaje, independientemente de la función que cumpla en la institución educativa.

### **2.2.2. Tipos y características de liderazgo y liderazgo educacional**

La idea mitológica y mesiánica del liderazgo, que siendo válida para momentos históricos de extraordinaria trascendencia en el mundo, va perdiendo terreno ante las nuevas elaboraciones teóricas tejidas al respecto en los últimos tiempos.

Sin embargo, aún prevalece en la jerga de la vida social de las naciones y pueblos la denominada clasificación tradicional, traída por varios autores en el campo de las ciencias del comportamiento.

Basados en la teoría de Kurt Lewin (1947), White y Lippitt (1960-1972) señalan que los tipos de liderazgo predominantes en las organizaciones son: liderazgo autoritario, liderazgo democrático y liderazgo *laisse faire* (dejar hacer-dejar pasar), estilos que se resumen contextualmente para facilitar su interpretación.

*El liderazgo autoritario* se basa e estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores, algunos de

los cuales cumplen sus funciones o actividades laborales por presión, como una carga pesada que soportar, a expensas de amenazas de sanciones que van desde las multas hasta los despidos.

El *liderazgo democrático*, donde el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder. El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos.

A diferencia del liderazgo autocrático, el liderazgo democrático se caracteriza por la conducción que es aceptada espontáneamente, con alegría, entusiasmo y credibilidad porque el o los grupos se sienten bien representados por una autoridad, ética, carismática y altamente responsable de sus actos.

El liderazgo liberal se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información, sólo si la solicitan.

Al caracterizar el liderazgo liberal, algunos autores lo denominan también liderazgo “laisse faire” que quiere decir “dejar hacer, dejar pasar”, que es propio de líderes cómodos que no quieren hacerse problema con nadie. Este tipo de liderazgo también ha sido denominado paternalista y demagógico, porque sus resultados niegan la posibilidad de alcanzar propósitos comunes.

Durante los últimos años y aparejadas a los conceptos y estrategias de la calidad total aparecen nuevas clasificaciones, tipologías o taxonomías referidas al liderazgo. Entre estas aparece la tipología de MURRAY Alan (2012) que proporciona la siguiente clasificación de liderazgos, que se resumen de la siguiente manera.

*Visionario:* Es el estilo más apropiado cuando la organización necesita de una nueva dirección a seguir. La meta es encaminar a las personas hacia un nuevo conjunto de sueños compartidos. Un líder visionario debe dejar claro cuál es la meta, mientras libera a su equipo para aportar maneras de alcanzarla, es decir, da vuelo a la innovación y a la experimentación, tomando riesgos calculados.

*Mentor:* Este es el estilo que se manifiesta en relaciones de "uno a uno", y se orienta a desarrollar el talento individual de los miembros del equipo o la organización. El coaching funciona mejor con empleados que dan señales de querer crecer y desarrollarse como profesionales.

*Afiliador:* Se pone énfasis en la importancia del trabajo en equipo y busca crear armonía dentro del grupo a través de las relaciones interpersonales, pero no es aconsejable aplicarlo exclusivamente porque según el autor, "los empleados pueden percibir que se tolera la mediocridad".

*Democrático:* Es el líder que se basa en los conocimientos y habilidades de los integrantes de su equipo, y crea compromiso grupal hacia el cumplimiento de las metas. Funciona mejor cuando la dirección debe tomar un riesgo que no está claro, y el líder necesita potenciar la sabiduría del colectivo. Pero no debe usarse en momentos de crisis, porque entonces se necesitan decisiones rápidas.

*El que determina el ritmo:* Este estilo impone estándares altos de comportamiento. Sin dudas, la capacidad de trabajo, y el perfeccionismo de un jefe pueden incrementar la capacidad de trabajo de un equipo, pero también puede afectar en la moral y autoestima de los miembros.

*El que comanda:* Este es el modelo clásico proveniente de lo "militar" y probablemente el más usado de todos, pero quizás también el menos efectivo. Muy pocas veces propina halagos y sí críticas, lo cual previene el compromiso de los miembros del equipo. (MURRAY Alan, Variantes de estilos de liderazgo 2012, recuperado de

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/variantes-de-estilos-de-liderazgo>)

Una clasificación actual del liderazgo educacional en liderazgo Instruccional y liderazgo transformacional, permiten adoptarlos como los más indicados para las intenciones del presente estudio:

Cuando se hace referencia al liderazgo educacional, su concepto y clasificación se derivan de lo que se entiende por liderazgo en general, razón por la cual, los tipos de liderazgo señalados anteriormente, tienen aplicabilidad en educación

Interesa a la investigación, por ejemplo, el trabajo de García (2000) que contextualmente se resume en los siguientes tipos de liderazgo: BUROCRÁTICO (ADMINISTRATIVO): Gestor administrativo. Depende de la Administración a quien representa. Establece relaciones jerárquicas con el profesorado

GREMIAL CORPORATIVO (TRANSACCIONAL): de negociación entre pares, con carácter temporal que representa al claustro de profesores con cuya intervención es elegido

PARTICIPATIVO DEMOCRÁTICO. (LAISSER FAIRE): Representa a la comunidad escolar. Elegido por el Consejo Escolar con carácter temporal

LIDERAZGO PEDAGÓGICO (INSTRUCCIONAL) Perfil profesional centrado en el proceso de enseñanza aprendizaje

LIDERAZGO COACHING (TRANSFORMACIONAL):

Perfil facilitador, centrado en el crecimiento profesional docente Es conveniente para el presente propósito investigativo, El liderazgo pedagógico Instruccional y el liderazgo transformacional, por ser los conceptos que se ajustan de mejor manera al sentido que asume la presente Tesis de grado..

El Liderazgo Instruccional según Greenfield (1987), citado por Sáenz (2010) “*contempla el conjunto de acciones que se llevan a cabo con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones adecuadas para el aprendizaje*”.

Es necesario crear un clima de confianza y seguridad emocional a lo interno de la escuela o colegio, un clima social y escolar que permita a los líderes educacionales guiar a sus profesores a replicar el liderazgo en el aula, cuyo objetivo máximo es la producción de aprendizajes que realmente valgan la pena observarlos, duren y puedan ser aplicarlos ante las necesidades `presentes y futuras de los estudiantes.

De acuerdo con Bryman (1996) “*el liderazgo transformacional se sitúa dentro de los nuevos enfoques sobre el liderazgo, con una connotación orientada a la participación y flexibilidad en la organización*”.(M.A., 2011)

El *Liderazgo Transformacional* implica la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Es decir, un estilo de conducción altamente motivador que participativamente permite un trabajo en equipo, bajo una dirección asertiva apoyada por el uso conveniente de la inteligencia emocional.

En el Ecuador desde hace poco tiempo se viene este tipo de liderazgo; lamentablemente estas experiencias no han sido recogidas en evidencias claras.

En los círculos académicos del país se viene capacitando a las personas interesadas, y al parecer, conviene utilizarlo en las instituciones educativas por dos razones: la primera que serviría como acopio de conocimientos y la segunda, transferir las experiencias a los grupos humanos de interrelación humana, utilizando procesos que logren resultados exitosos.

Entre sus principales características del liderazgo transformacional, que sería el más recomendado de aplicarse en las instituciones educativas, se encuentran las siguientes:

- a. Plantea cambios o transformaciones a partir de problemas de la realidad.
- b. Es fuertemente motivador;
- c. Se basa en la automotivación personal para mantener la confianza y la autoestima de los seguidores
- d. Se apoya en la motivación externa para que los seguidores se apropien de la misión, visión y objetivos institucionales,
- e. Estimula la participación y la comunicación asertiva de las personas y grupos de la institución para llegar a acuerdos y compromisos individuales y colectivos.
- f. Enriquece a las personas y a los grupos con un sentido de libertad, pertenencia y valores como el respeto, la cooperación voluntaria y consciente, la compartencia;
- g. El líder o la lideresa edifican la conducción con el buen ejemplo para ganar autoridad permanente;
- h. Estimula el coraje para no arredrarse ante las dificultades y riesgos.

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

De acuerdo con Macha (2010) dirigir es un *"Proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica"*

Derivando, el directivo de un centro de educación, es aquella persona con capacidad para seguir la secuencia del proceso administrativo, desarrollando sus destrezas en el desempeño de sus funciones y trabajando para ganar calidad de los productos que ofrece y de los procedimientos que utiliza para lograr los objetivos institucionales.

Herrera E (2008) distingue a los directivos en calidad de administradores educativos si es que pertenecen al sector público y gerentes, si sus desempeños corresponden a la empresa privada-

En las instituciones públicas de educación escolarizada, los directivos son aquellas personas que son designados por una autoridad educacional nominadora, para administrar el subsistema respectivo considerando elementos de la calidad como la eficiencia, la eficacia, la efectividad, la economía y la ecología en las actividades de la institución, particularmente de carácter pedagógico.

En las instituciones escolares particulares, los directivos o gerentes educativos son designados por el Directorio de la empresa, para administrar y dirigir los servicios de educación que ofrece a la comunidad, considerando las mismas funciones que en el sector público.

En ambos casos, el directivo debe poseer un perfil profesional con las capacidades y competencias que le permitan en sus funciones alcanzar resultados exitosos, mediante diseños y orientaciones científicas y técnicas propias de una administración moderna de empresas e instituciones de educación, independientemente de cualidades de líder que pueda o no tener.

Cecilia Flores, (2009) *El líder “es aquella persona capaz de inspirar y guiar a individuos o grupos. El líder es el modelo para todo el grupo. No debe ser de ningún modo un caudillo, un cabecilla, el líder no adopta algunos valores negativos de estos, es mucho más”*

En perspectiva, el líder posee cualidades de origen innato, sin que este criterio represente negar la posibilidad de que dichas cualidades puedan ser adquiridas en la vida diaria, laboral o social. El argumento para calificar al líder es que sepa conducir, guiar, motivar, movilizar de manera voluntaria a sus seguidores a cumplir con las finalidades de la institución.

La misma autora agrega que: *“El líder es sencillo, veraz, capaz de trabajar en grupo, capaz de expresar libremente sus ideas, capaz de luchar por sus principios, tiene buenas relaciones humanas, piensa con estrategia, etc.*

El líder da ejemplo para que los demás participen; motiva para el esfuerzo consciente en el cumplimiento de las actividades, ayuda, aconseja, critica a sus seguidores, mismos que al sentirse bien representados perciben los beneficios de la organización porque les toman en cuenta en las tareas necesarias para lograrlos, además de favorecer con su comportamiento las relaciones interpersonales más efectivas para mantener la unidad del grupo.

A continuación se puede observar las diferencias entre directivo y líder, propuesta por *De Cornejo en Rugarcía, La formación de los líderes. (1997)*

Matriz Nº 1

EL DIRECTIVO	EL LÍDER
Es conservador	Es innovador
Es una copia.	Es innovador.
Mantiene lo establecido	Es un original.
Se concentra en estructuras y Sistemas.	Desarrolla nuevos caminos.
Controla.	Se concentra en las personas.
Tiene una visión a corto plazo.	Inspira confianza.
Pregunta cómo y dónde.	Tiene una visión a largo plazo.
Sus objetivos son las utilidades.	Pregunta qué y por qué.
Acepta el status.	Su visión es conceptual.
Es un buen soldado.	Desafía lo establecido.
Hace bien las cosas.	Desobediente hacia el orden superior
No va más allá de sus posibilidades	Hace lo que debe hacer.
	Intenta lo imposible.

Reflexiva y críticamente, es posible que el autor De Cornejo, exagere las cualidades del líder y minimice las del directivo, pero en todo caso, trata de precisar las diferencias existentes entre las características de ambos.

Desde una construcción personal, las diferencias principales entre directivo y líder se expresan en el siguiente cuadro ilustrativo:

## Matriz N° 2

<b>DIRECTIVO</b>	<b>LÍDER</b>
Designado por autoridad nominadora superior.	Nace de la voluntad del grupo de personas donde actúa.
Dirige en base a normas y disposiciones superiores.	Dirige en base a la visión institucional
Gana autoridad con órdenes y obediencia de subalternos.	Gana autoridad con el ejemplo y la consulta.
Toma decisiones	Toma decisiones consensuadas
Dirige el trabajo individualmente	Conduce el trabajo en colaboración con otros.
Invierte bien los recursos con eficiencia y eficacia.	Invierte bien los recursos con eficiencia, eficacia, economía, efectividad y ecología.
Administra	Lidera

En efecto el directivo puede ser un buen profesional en administración educativa y al mismo tiempo, convertirse en líder de los procesos de gestión administrativa y académica, dependiendo de sus cualidades, experiencias y conocimientos. Con esto se trata de decir que los líderes nacen y se hacen en base a la preparación y formación para dirigir una institución educativa o liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula, como es el caso del docente.

En ambos casos, el liderazgo educativo dependerá de: una fuerte y permanente motivación interna y externa, el desarrollo de la creatividad, la dirección con liderazgo Instruccional y transformacional, la preocupación por la calidad y las necesidades y condiciones del entorno natural y social donde se desenvuelve la institución educativa.

## 2.4. Los valores y la educación

La sociedad a través de su historia ha venido construyendo poco a poco las mejores formas de convivencia humana, para lo cual ha acordado colectivamente ciertos valores que garanticen una manera racional de relación del ser humano consigo mismo, con la naturaleza y con los demás de su especie.

Qué fuera de la humanidad si no existieran valores admitidos socialmente en las dimensiones del bien, lo correcto, lo sano, lo moral y lo ético, confrontados con los antivalores en las dimensiones del mal, lo incorrecto, lo insano, lo inmoral y lo corrupto.

La educación en valores que se inicia en la familia, particularmente, en hogares organizados y que se continúa en la vida escolar y social comunican y practican valores y actitudes positivas tendientes a dignificar al ser humano, ha logrado personas de bien, siendo el más importante de todos los métodos y el ejemplo de las generaciones adultas hacia las generaciones jóvenes.

Una de las causas que inciden en el mal funcionamiento de las organizaciones e instituciones como la familia, la escuela, la cooperativa, el club, el sindicato, la empresa, o el barrio radica en la falta de valores compartidos colectivamente

Lourdes Denis Santana, (2009), define a los valores en los siguientes términos: *“Se concibe a los valores como pautas o abstracciones simbólicas que orientan la actuación del ser humano, como individuo y como colectivo”*.

Estas pautas y abstracciones simbólicas no se producen en el vacío sino en un contexto social, económico, político, cultural y educativo, y en espacios institucionales como la familia, la escuela, el barrio, la empresa, la iglesia y otras organizaciones humanas. Los valores no son dogmas que se recitan sino cualidades que se practican todos los días individual y colectivamente, siendo importante el ejemplo de las generaciones adultas hacia las jóvenes.

Valores, cualidades o virtudes como conceptos requieren ser expresados por quienes les dan vida, es decir por las personas que los practican y en esas expresiones se convierten en actitudes que podrían ser evaluadas

cualitativamente, cuya clasificación, desde una percepción personal sería la siguiente:

- a. *Personales*: principios individuales aceptados por cada ser humano, que le caracterizan como persona única e irrepetible;
- b. *Familiares*: Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias fundamentales de los padres;
- c. *Sociales*: Establecidos por una sociedad determinada: universal, nacional, local, de organizaciones sociales en general, a veces expresados en constituciones, leyes, estatuto, reglamentos, y en otras ocasiones, acordados en reuniones de diferente índole;
- d. *Religiosos*: principios morales del bien frente al mal, basados en creencias diversas relacionadas con la divinidad;
- e. *Políticos*: Normas de convivencia regulados por el Estado en sus diversas funciones;
- f. *Económicos*: se refieren a los valores basados en el dinero, la producción y comercialización de bienes y servicios en condiciones aceptadas por el mercado;
- g. *Culturales*: aquellos que rescatan los bienes culturales, tradiciones, costumbres, literatura, arte, historia y todo lo que no es naturaleza; y,
- h. *Ecológicos*: aquellos que se refieren a la naturaleza, conservación, preservación y cuidado del medio ambiente.

De manera general en la siguiente matriz, los principales valores socialmente aceptados por la sociedad ecuatoriana se resumen de la siguiente manera.

Matriz N° 3

EJES VALORATIVOS	VALORES
HONESTIDAD	Verdad, receptividad, honradez, sinceridad, autenticidad, sencillez valentía, franqueza, confianza, afecto, fidelidad, amistad,
RESPONSABILIDAD	Deber, organización, disciplina, identidad, bien común, optimismo, libertad, justicia, inclusión, equidad, honradez, sinceridad, respeto, humanismo.
RESPECTO	A los semejantes, a la naturaleza, a las ideas, creencias religiosas, ideologías, culturas, etnias, a sí mismo y al otro.
PATRIOTISMO	Amor a la Patria, al medio ambiente, respeto, responsabilidad social, identidad. . Amor a la patria. deberes y derechos ciudadanos, democracia, libertad, justicia, valentía, soberanía, interculturalidad
SOLIDARIDAD	Cooperación, colaboración, ayuda mutua, compañerismo, amistad, amor al prójimo, justicia, equidad, piedad, hermandad, humanismo. ,

Siendo la educación preocupación prioritaria de la sociedad, el Estado, la familia y las instituciones escolares, la educación en valores se ha convertido en un asunto transversal en la vida cotidiana y en el desarrollo curricular de la educación inicial, básica, de bachillerato y superior.

Pero si consideramos a otras instancias como entidades educadoras, abundan las oportunidades formativas en entidades como la iglesia, el gremio, la cooperativa, el club deportivo, las urbanizaciones, las comunas y otras figuras organizacionales de la sociedad.

La Constitución del Ecuador plantea algunos valores para la educación del “buen vivir” los cuales se resumen en los siguientes términos: una educación humanista, obligatoria, participativa, democrática, intercultural, inclusiva, de

calidad y calidez, equitativa, justa, solidaria, educación para la paz, sentido crítico; y el desarrollo de competencias y actividades para crear y trabajar.

La legislación educativa nacional recomienda en síntesis: trabajar para una educación lo siguientes valores que se sintetizan en los siguientes Educación Integral, humanista, nacionalista, incluyente, integracionista, laica, gratuita, obligatoria, democrática, científica, técnica, intercultural, de calidad y calidez, crítico-reflexiva, liberadora, y transformadora.

En la actualización y fortalecimiento curricular de la educación básica, el Ministerio de educación del Ecuador (2010) incluye los siguientes ejes transversales: Interculturalidad, formación de una ciudadanía democrática, protección del medioambiente, cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes, la educación sexual de los jóvenes.

A cada uno de estas transversalidades les corresponde un grupo de valores, que constan a continuación:

*Interculturalidad*; identidad universal, nacional, local, institucional; valoración y respeto y a las culturas y nacionalidades con sus costumbres lenguajes y tradiciones; aceptación de las semejanzas y diferencias entre los seres humanos.

*Formación de una ciudadanía democrática*: responsabilidad social, dignidad, progreso, civismo, buena vecindad, paz, cooperación, solidaridad, inclusión, equidad, justicia, libertad, soberanía, democracia, participación, anticorrupción, derechos humanos, calidad, calidez, productividad, honestidad, transparencia, diversidades, legalidad.

*Protección del medioambiente*: conservación, preservación, productividad responsable, sustentabilidad, amor a la naturaleza (pacha mama), calidad de vida.

*Cuidado de la salud y los hábitos de recreación de los estudiantes*: Calidad de vida, alimentación sana, vivienda digna, higiene física personal, familiar, escolar y comunitaria, medicina preventiva, amor y respeto a la vida, solidaridad, cooperación, cultivo del deporte, práctica de hobbies, sociabilidad, alegría, buen trato.

*La educación sexual de los jóvenes:* autoestima, aceptación de lo natural biológico, diversidad de género, responsabilidad compartida, amor de pareja, respeto al propio cuerpo y al de los demás, prevención de enfermedades sexuales, solidaridad, libertad y no libertinaje, no acoso.

Por otra parte, los valores son la sustancia en el proceso formativo de la personalidad de los estudiantes y es el ejemplo de los adultos, llámense directivos, docentes, empleados, padres y madres de familia, miembros de la comunidad el elemento que más influye.

Los principios éticos y morales provenientes de hogares estables, de la formación inicial y en curso de los docentes no son susceptibles de negociación y, al mismo tiempo, se convierten en la esencia de los comportamientos que caracterizan a las mujeres y hombres de bien, por los cuales las personas que rodean a un individuo, los respetan, valoran y reconocen socialmente.

La educación en valores, pero sobre todo, las actitudes se concretan los estilos de vida individuales; son parte de los aprendizajes, parte de la gestión institucional y pedagógica y se asocian transversalmente a los estilos de liderazgo educativo ejercidos en la institución educativa.

Es de esperar que el sistema educativo tenga su propio cuerpo de valores para extenderlos a todas sus dependencias en los procesos gubernativos, habilitantes, de apoyo, de valor agregado y los procesos descentralizados.

### **3. METODOLÓGÍA**

La presente investigación acerca de la gestión, el liderazgo integrado a los valores en la administración del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”, se localiza en el barrio Selva Alegre de la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha, entidad legalmente constituida mediante Acuerdo Ministerial N<sup>o</sup> 4733 del 14 de Mayo de 1985.

Esta institución ofrece a la comunidad educación básica en el octavo, noveno y décimo años y Bachillerato Técnico en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad y Mecánica Industrial especialidad Mecanizados y Construcciones Metálicas.

Para cumplir su función social el Colegio cuenta con tres autoridades titulares, 34 profesores titulares 20 contratados, 15 empleados administrativos, 3 auxiliares de servicio: tres secciones, y, el número de estudiantes es de 1400.

La problemática estudiada corresponde a un diagnóstico de su realidad interna en el contexto de la realidad de su entorno, a la luz de los documentos y evidencias de problemas, dificultades y limitaciones que se relacionan con el objeto de estudio en perspectiva del mejoramiento institucional, a través de una propuesta alternativa a las conclusiones extraídas de la investigación. .

#### **3.1. Participantes:**

Participaron, en la investigación, tanto en la aplicación de los instrumentos de investigación, como en ciertos momentos del diagnóstico los siguientes recursos humanos y grupos involucrados, seleccionados previamente mediante muestra al azar, siguiendo las orientaciones tutoriales respectivas.

**Tabla N° 1**

**RECURSOS Y GRUPOS INVOLUCRADOS  
EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**

GRUPOS INVOLUCRADOS	Nº	%
Directivos:	2	3,2 %
Jefes de Área	5	8,0 %
Docentes	20	32,2 %
Padres de familia	15	24,1%
Estudiantes	20	32,2 %
TOTAL	62	99,7 % 100%

*Análisis y discusión*

Según la Tabla N° 1, la mayor porcentaje de informantes corresponde a docentes y estudiantes con un 64,4 %; en segunda instancia, se encuentran los padres de familia con el 24,1 %; el siguiente grupo corresponde a los jefes de área con el 8 %; en la muestra tomada al azar para la encuestas; y, el menor porcentaje corresponde a los directivos, con el 3,2 % para su opinión en la entrevista. Sin embargo, para la aplicación de la encuesta, se considera directivos, a la Rectora, Vicerrectora y Jefes de área, para un total de 7 informantes que representan juntos el 11,2 %.

El 99,7 % corresponde a los 62 participantes en la aplicación de los instrumentos de investigación, con aproximación estadística al 100 %, garantizando de esta manera, una información válida para los resultados finales.

La distribución de los participantes obedece a lineamientos generales de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, orientados por la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), responsable académica de la misma, con el propósito de que la investigación sobre la gestión y el liderazgo integrados a valores en la institución educativa seleccionada para el efecto, cuente con datos y resultados suficientemente objetivos.

**Tabla N° 2**

**DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	2	100 %
Masculino	0	0%
Total	2	100%

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 2, el 100 % de directivos entrevistados, rectora y vicerrectora son mujeres.

Si bien la equidad de género no es una variable determinante en la investigación, permite averiguar la capacidad de liderazgo, gestión directiva, y valores, independientemente del género.

**Tabla N° 3**

**DIRECTIVOS CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40 a 50	0	100 %
51 a 60	2	0 %
TPTAL	2	100 %

*Análisis y discusión:*

En la Tabla N° 3 se observa que la Rectora y la Vicerrectora son personas mayores de 50 años.

Este es un indicador de experiencia profesional para dirigir y liderar la institución educativa en los diferentes ámbitos, particularmente, en el desarrollo curricular, del cual es parte importante el proceso de enseñanza-aprendizaje en beneficio de los estudiantes.

**Tabla N° 4**

**JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	3	60 %
Masculino	2	40 %
Total	5	100%

*Análisis y discusión:*

En la Tabla N° 4, se observa que la mayoría de Jefes de Área consultados pertenecen al sexo femenino, representados por el 60 % y la minoría al sexo masculino, representados por el 40 %, sin que importe para la investigación. la equidad de género.

**Tabla N° 5**

**JEFES DE AREA CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
40 a 50	4	80 %
51 a 60	1	20 %
TPTAL	5	100 %

*Análisis y discusión:*

Según la Tabla N° 5, la mayoría de jefes de Área se encuentra entre los 40, 50 años de edad, representada por el 80 %; y una minoría, entre 51 y 60 años de edad, representada por el 20 %, lo cual es importante para el estudio, considerando la experiencia profesional de los informantes.

**Tabla N° 6**

**JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 a 25	2	40%
26 a 30	2	40%
31 a 35	1	20%
TOTAL	5	100%

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 6, el 40 % de Jefes de Área tienen entre 20 y 25 años de experiencia docente; el 40 %, entre 26 y 30 años de experiencia docente; y, el 20 %, entre 31 y 35 años de experiencia docente.

Esta información permite deducir que todos los o las Jefes de Área son profesionales de la educación con una vasta experiencia, para contribuir a la gestión en la administración del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”.

**Tabla N° 7**

**JEFES DE ÁREA CLASIFICADOS POR TÍTULOS**

TÍTULOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lic. en CC.EE.	4	80 %
Dra. En CC.EE	1	20 %
TOTAL	5	100 %

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 7, la gran mayoría de Jefes de Área tienen título de Licenciados en Ciencias de la Educación y una minoría del 20 %, título de Doctores en Ciencias de la Educación.

**Tabla N° 8**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	3	60 %
Masculino	2	40 %
TOTAL	5	100%

*Análisis y discusión:*

Según la Tabla N° 8, existen más mujeres docentes que hombres en este grupo de participantes. En todo caso, la equidad de género no es un condicionante para ejercer la gestión educativa.

**Tabla N° 9**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
50 40 a	4	80 %
51 a 60	1	20 %
TOTAL	5	100 %

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 9, la gran mayoría de docentes participantes son menores de 51 años y una minoría del 20 % son mayores de 50 años. Todo lo cual, hace pensar que la edad en el magisterio no es determinante en el desarrollo de una gestión positiva que contribuya a mejorar la calidad de la educación en la institución educativa investigada. Ayuda más bien la experiencia de los docentes para cumplir con los objetivos de la institución educativa.

**Tabla N° 10**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR AÑOS DE EXPERIENCIA**

AÑOS DE EXPERIENCIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
20 a 25	2	40%
26 a 30	2	40%
31 a 35	1	20%
TOTAL	5	100%

*Análisis y discusión:*

Según la Tabla N° 10, todos los docentes participantes tienen una vasta experiencia en la profesión.

**Tabla N° 11**

**DOCENTES CLASIFICADOS POR TÍTULOS**

TÍTULOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Lic. en CC.EE.	4	80 %
Dra. En CC.EE	1	20 %
TOTAL	5	100 %

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 11, el 80 % de docentes informantes poseen título de Licenciados en Ciencias de la Educación, y únicamente el 20 % tienen título de Doctores en Ciencias de la Educación. Lo ideal sería que todos los docentes en general, completen sus niveles de formación hasta el nivel de postgrado, para así aportar de mejor manera al mejoramiento de la calidad de la educación, desde las aulas.

**Tabla N° 12**

**PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	8	53 %
Masculino	7	47%
TOTAL	15	100%

*Análisis y discusión:*

En la Tabla N° 12, la diferencia de sexo entre padres de familia, es apenas del 3 %, lo cual indica una relativa paridad de género de los participantes en el proceso investigativo, siendo valiosa su participación en la recolección de datos.

**Tabla N° 13**

**PADRES DE FAMILIA CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
30 a 40	9	60 %
41 a 50	6	40 %
TOTAL	15	100 %

*Análisis y discusión:*

En la Tabla N° 13, se observa que la mayoría de padres de familia participantes, en el proceso investigativo, representados por el 60 %, son relativamente jóvenes y una minoría del 40 % son mayores de 40 años.

Su calidad de adultos les permite actuar con madurez y responsabilidad y colaboran con la información.

**Tabla N°14**

**ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR SEXO**

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	7	35 %
MASCULINO	13	65 %
TOTAL	20	100%

*Análisis y discusión:*

De acuerdo con la Tabla N° 14, la mayoría estudiantes seleccionados para participar en el proceso investigativo son hombres, representados por el 85 % y la minoría son mujeres, representadas por el 35 %. La participación de ellos y ellas es importante en la investigación.

**Tabla N° 15**

**ESTUDIANTES CLASIFICADOS POR EDAD**

EDAD EN AÑOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
17 a 18	16	80 %
19 a 20	4	20 %
TOTAL	20	100 %

*Análisis y discusión:*

Según la Tabla N° 15, la gran mayoría de estudiantes participantes en la investigación, correspondiente al 80 %, son menores de 19 años y mayores de 17, debido a que fueron seleccionados en el nivel de bachillerato. Su opinión es valiosa para los objetivos del presente estudio, considerando su madurez con relación al resto de la población estudiantil.

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

Los materiales utilizados en el estudio fueron los documentos proporcionados por la UTPL, a lo largo del curso de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo; particularmente el Instructivo para la elaboración de Tesis; otras fuentes bibliográficas y de soporte electrónico: las normas APA para la presentación de trabajos escritos; documentos de archivo del colegio objeto de estudio; y, otros materiales físicos de apoyo.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de investigación, se utilizaron los siguientes:

- a) Encuesta dirigida a Directivos, con el propósito de conocer su opinión acerca de la gestión y liderazgo integrados a valores en la administración directiva, organizativa, comunicacional y de recursos humanos, materiales y financieros, realizada durante el año lectivo 2011-2012.
- b) Encuesta dirigida a Docentes, a fin de conocer sus declaraciones acerca de la participación en la gestión directiva, administrativa y pedagógica, el liderazgo y cultivo de valores por parte de los directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.
- c) Encuesta dirigida a estudiantes, destinada a recabar sus percepciones de la gestión directiva, comunicacional, pedagógica y ética de los directivos y docentes.
- d) Encuesta dirigida a padres de familia para conocer sus puntos de vista frente a la realidad institucional que vive el Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño” en su gestión directiva, ejercicio del liderazgo, proceso de enseñanza-aprendizaje y práctica de valores.
- e) Entrevista dirigida a los Directivos con su respectiva guía, con el objetivo de recoger su punto de vista acerca de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, comunicación, convivencia, normativa, liderazgo y valores que influyen en el proceso educativo.

Cada una de las encuestas contó con sus respectivos cuestionarios y fue instruida y controlada durante el proceso de aplicación.

### 3.3. Método y procedimiento

Tratándose de una investigación exploratoria-descriptiva y cuantitativa-cualitativa, los métodos utilizados en el proceso investigativo fueron los siguientes: Inductivo-deductivo, analítico-sintético, estadístico-descriptivo, de acuerdo con las orientaciones de las guías del proceso investigativo correspondientes a Grado I y Grado II de la Universidad Técnica Particular de Loja que administra académicamente la Maestría en Gerencia Educativa y Liderazgo Educativo.

El día 20 de mayo de 2011 siendo las 9h 30, con el perfil del proyecto en la mano, se solicitó comedidamente la firma del Acta de Compromiso por parte de la Mgs. Amparo Delgado, Rectora del Colegio, “Jacinto Jijón y Caamaño”, acto que se desarrolló con normalidad.

El día 23 de mayo, se solicitó verbalmente a la Señora Rectora y por su digno intermedio, a quien corresponda, las copias de los documentos reglamentarios habilitantes y útiles a la investigación, particularmente, la documentación de archivo que tiene que ver con la gestión institucional, recibiendo la colaboración del Secretario, Lic. Segundo Alquina, quien entregó lo solicitado el 26 de mayo,

En cuanto a los documentos pedagógico-curriculares, que se encuentra bajo custodia y responsabilidad de la Vicerrectora, se hizo uso de los mismos, clasificándolos y analizándolos prolijamente para los fines de la investigación.

Una vez diseñada la entrevista se procedió a visitar a la Señora Rectora, quien la concedió y dio respuesta a las interrogantes planteadas, el 30 de mayo de 2011, a las 13 h 00. En el caso de la Vicerrectora, y los Jefes de Área, se realizó la entrevista en el mismo día y fecha.

En la reunión de trabajo con los Jefes de Área realizada el 31 de mayo a las 10 h 00, en el punto de asuntos varios, se explicó los propósitos y razones de la presente investigación, y acto seguido, se procedió a aplicar la encuesta correspondiente a este grupo involucrado.

Luego de una hora, se recibió las encuestas llenas y se agradeció la colaboración prestada, con la promesa de socializar los resultados en la fecha más oportuna.

Para encuestar a los docentes, el jueves 2 de junio se realizó una reunión con quienes laboran en jornada matutina, a las 12 h 00 y se les entregó las copias de los cuestionarios, a fin de que respondieran a cada uno de los ítems. La entrega-recepción de los mismos no fue inmediata, sino que se completó luego de tres días.

En cuanto a la información recabada de los estudiantes de tercer año de bachillerato, el sábado 4 de junio, se aprovechó la reunión convocada por la Vicerrectora, a las 16 h 00, con el fin de supervisar los proyectos de grado, luego de lo cual, se aplicó el cuestionario de la encuesta respectiva logrando la colaboración total de los estudiantes seleccionados, quienes lo entregaron, a las 18 h 00.

Para encuestar a los padres de familia se aprovechó una reunión ampliada del Comité Central de Padres de familia, el día viernes 10 de junio. Una vez terminada la sesión a las 18 h 00, se aplicó el cuestionario de la encuesta respectiva, a los padres, madres y representantes voluntarios, a quienes se agradeció la colaboración prestada, con la promesa de socializar los resultados.

De esta relatoría se puede deducir que no hubo inconveniente alguno en el proceso de aplicación de los instrumentos de investigación, habiendo colaborado cada una de las personas involucradas en la problemática estudiada.

El procedimiento seguido durante el tiempo de desarrollo del presente estudio se sintetiza en los siguientes pasos:

- a) Diseño de un perfil de proyecto;
- b) Selección de la población y elaboración de las tablas respectivas;
- c) Acopio de información;
- d) Redacción del marco teórico;
- e) Elaboración del diagnóstico a partir de los documentos existentes en la institución investigada.

- f) Aplicación de la guía de entrevista y cuestionario de la encuesta dirigida a cada grupo de involucrados.
- g) Procesamiento de la información con su respectivo análisis y discusión de resultados.
- h) Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- i) Diseño y elaboración de la propuesta.

Se pudo controlar el proceso investigativo mediante la observación directa de los avances progresivos de elaboración de cada paso por parte de la autora, los tutores y el Director de Tesis, corrigiendo oportunamente las falencias y errores, observando la aplicación correcta de los instrumentos de recolección de datos y revisando los cálculos de frecuencias y porcentajes en cada una de las tablas estadísticas elaboradas para el efecto.

Completadas las tablas se procedió a analizar lo más importante y relevante de los resultados de las mismas en términos de porcentajes; y, finalmente, se elaboró la discusión de los resultados obtenidos en la entrevista y las encuestas.

La investigación de campo culminó con la formulación de las conclusiones y recomendaciones, que sirvieron de base para la construcción de la propuesta alternativa, a fin de dar una respuesta de solución a la problemática investigada.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. Diagnóstico de los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores**

Los instrumentos que sirven para la gestión en liderazgo y valores del colegio observado son medios que sirven para que la administración institucional se desarrolle con normalidad y cumpla con la misión y objetivos para los cuales fue creada.

#### **4.1.1. El Manual de Organización:**

Este instrumento de gestión, debe contener el siguiente esquema escrito: Datos Informativos, Introducción; objetivos, Marco legal, Orgánico Estructural y Orgánico Funcional; y, sirve de guía a los directivos y demás miembros de la institución para las relaciones entre organismos y estamentos y el cumplimiento de las funciones inherentes a cada uno de los miembros de la organización educativa.

Verificada la existencia de este instrumento, mediante observación documental del archivo del Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño”, la institución carece del Manual de Organización, pero posee un Manual de Funciones que replica lo que se encuentra establecido en el Reglamento General de la Ley de Educación y el Reglamento Interno sin establecer la categorización de puestos. Consecuentemente, los contenidos del Manual de Organización son incompletos.

#### **4.1.2. El Código de Ética**

Es un documento que concreta las formas más asertivas de convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, en base a

acuerdos y compromisos derivados de la discusión respetuosa y de las normas nacionales como el Código de la Niñez y Adolescencia, la Ley Orgánica de Educación y de los normativos institucionales.

En la institución observada se denomina “Código de Convivencia” aprobado por el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil de Pichincha (DOBEP) el 1º de septiembre de 2010 como resultado de un trabajo participativo de los estamentos del colegio, presididos por la Vicerrectora del mismo.

Este documento se encuentra impreso en un folleto difundido a lo interno de la comunidad educativa y contiene: los deberes y derechos de los directivos, docentes, empleados administrativos, personal de servicio, estudiantes y padres de familia, aunque los contenidos de este documento no se cumplen a cabalidad.

#### **4.1.3. El Plan Estratégico**

El Plan Estratégico es un documento que resulta de un proceso de contextualización histórica, geográfica, socioeconómica, cultural y ecológica del entorno donde se ubica la institución educativa.

Consta de cuatro momentos: explicativo, prospectivo, estratégico y táctico operacional y se lo diseña y elabora participativamente para un horizonte de largo plazo.

Según información de los directivos del Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño”, existe en el propio Ministerio una confusión, pues se ha entendido que el Proyecto Educativo Institucional (PEI), es el mismo documento.

No ha existido orientación de las autoridades superiores al respecto; y, por tanto, es una tarea, cuyos contenidos se cumplirá en el futuro, con el reenfoque de este instrumento de planificación.

#### **4.1.4. Plan Operativo Anual (POA)**

El POA es un conjunto de procedimientos que identifica los problemas principales de la institución y sus estrategias y actividades.

En consecuencia, admite únicamente los eventos que son factibles de cumplirse y está sujeto a revisión flexible y evaluación objetiva. Este plan es de corto plazo, pues dura un año de ejecución; básicamente contiene los proyectos y actividades que se realizarán durante un año lectivo.

Como evidencia del mismo, únicamente existe el elaborado en el año 2007; las razones para que se haya producido esta falencia, pueden atribuirse a la despreocupación de los directivos y a conflictos entre ellos, aún no resueltos. Consecuentemente sus contenidos no se han cumplido.

#### **4.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

El PEI es un documento útil para la institución educativa, y producto de la autogestión de los miembros de la comunidad educativa, cuyo esfuerzo conjunto contribuye a mejorar la calidad de la educación y control institucional de sus actividades de gestión integral.

Esta construcción debe ser participativa, tanto en el diagnóstico, la identidad, el desarrollo pedagógico curricular y la documentación de rigor que permite constar las evidencias de sus actividades. Que correspondan a cada uno de sus componentes.

El Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño” ha seguido las instrucciones del Ministerio de Educación para elaborar el PEI, que está estructurado por cinco componentes: Diagnóstico situacional, Identidad Institucional, Componente Curricular y Gestión Institucional y fue aprobado por la autoridad competente, el 13 de septiembre de 2007.

Según versión del Consejo Directivo, la comisión de diseño y elaboración del PEI cumplió con esta delegación sin la participación de los estamentos en la construcción colectiva y socialización final. Esta puede ser una razón para que se constituya en un documento decorativo y no en instrumento de planificación intermedia para los cuales ha sido creado por el Ministerio de Educación.

#### **4.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones**

Se trata de un documento normativo de funciones, deberes y atribuciones de los directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia y estudiantes, que sin contradecir instrumentos jurídicos superiores como la Constitución, el Código de la Niñez y Adolescencia, la Ley Orgánica de Educación y su Reglamento General, regula la gestión institucional.

El Colegio dispone de un Reglamento interno que no ha sido actualizado desde 1996, incidiendo en este problema, el ejercicio de un liderazgo liberal que, para evitar equivocadamente conflictos de intereses, prácticamente ha sido abandonado.

Según informa la Señora Rectora de Plantel, se encargará a un abogado de la localidad, la formulación de un nuevo Reglamento Interno, de acuerdo con las nuevas normas jurídicas que están en vigencia a nivel nacional.

Es responsabilidad de la Junta General de Directivos y Profesores: proponer reformas al Reglamento Interno del Colegio, situación que autocríticamente se reconoce como incumplimiento de la norma por parte de las autoridades y docentes del establecimiento educativo

Consecuentemente, no se ha cumplido con lo que dispone el Art. 108, Literal c) del Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación vigente hasta febrero de 2011, en el sentido de reformarlo por lo menos cada dos años, dados los cambios que se suscitan en la legislación

educativa nacional, procurando la mayor participación posible de los sectores involucrados en el proceso educativo.

#### **4.1.7. La Estructura Organizativa del Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño”**

##### **a. Misión y Visión**

La **Misión** del Colegio “JJC”, textualmente dice:

“Formar estudiantes de Educación Básica y bachilleres técnicos en Mecánica Industrial, especialidad mecanizados y construcciones metálicas y Contadores bachilleres en Comercio y Administración, con alto nivel académico, eminentemente críticos, con valores educativos, culturales, cívicos y morales; investigativos para un desempeño eficiente en el campo laboral y estudios superiores que les permita enfrentar con éxito los retos del nuevo milenio”.

Desde un punto de vista crítico, es una fortaleza porque contiene los requerimientos recomendados para su elaboración, considerando que La Misión representa la oferta educativa a los usuarios, clientes o beneficiarios que demandan educación en los diferentes niveles del sistema.

En pocas palabras se refiere a la naturaleza de la institución, el por qué de sus existencia, a quiénes sirve, indicando las características principales del servicio, los principios y valores. Es algo así como la carta de presentación del establecimiento educativo a la comunidad.

La **Visión** de la institución educativa observada textualmente dice:

“El Colegio Jacinto Jijón y Caamaño será una institución líder en Educación Técnica del Valle de los Chillos, orientada hacia la consecución de una educación integral, basada en el desarrollo científico – técnico , comprometido con la investigación educativa y la

teoría pedagógica de avanzada para servir a la sociedad ecuatoriana y competir con ventaja en el mundo moderno”.

Como se puede deducir, el contenido sintético de la visión es una fortaleza para la institución, en la medida que sea tomada como referencia para la gestión, el liderazgo y los valores institucionales.

La visión es una especie de sueño proyectado para el largo plazo en un tiempo determinado, que resume un perfil ideal de la institución educativa y estimula la credibilidad y confianza en sus principios, valores y caracteres de su servicio entre los miembros de la comunidad educativa y la opinión externa.

## **b. Organigrama**

El organigrama estructural es un organizador gráfico que muestra los niveles jerárquicos en una institución o empresa: nivel directivo, nivel asesor, nivel operativo y nivel de apoyo; y, las relaciones entre estos, que se establecen mediante líneas de coordinación o nexos de autoridad y dependencia. El diseño de la forma puede ser vertical, horizontal y circular, dependiendo de la creatividad del diseñador(a).

En el Colegio investigado, existe un organigrama con diseño mixto, a manera de un mapa conceptual, elaborado originalmente y aceptablemente estructurado, considerando líneas de coordinación y conexiones entre organismos que forman parte de la institución. Educativa.



pocas horas de duración con los docentes de cada una de ellas, señaladas en el cronograma de trabajo anual; es decir, tres veces en el año.

En cuanto a los Departamentos el colegio cuenta con: El Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), conformado por el Psicólogo- orientador, dos médicos, una odontóloga y no existe una trabajadora social que se vincule con las problemáticas sociales de las familias de los estudiantes.

Se nota en la actividad diaria, la atención que corresponde atender en cada puesto de trabajo, únicamente para cumplir formalmente las jornadas de trabajo de 8 horas diarias.

La Colecturía, donde laboran con normalidad, la Colectora y un Asistente Contable, en las tareas de administración financiera con funciones y responsabilidades asignadas por el Ministerio de Relaciones Laborales y de Finanzas, haciendo notar que no existe un trabajo planificado creativamente para el efecto.

La Secretaría funciona cumpliendo sus rutinas con normalidad en jornadas matutina y vespertina y está, conformada por el Secretario del colegio, quien, a la vez, es Secretario del Consejo Directivo, de la Junta General de Directivos y Profesores y del Comité Central d Padres de Familia; y una Asistente que realiza tareas de archivología y digitación comunicaciones. No existe un plan de gestión administrativa.

En el Laboratorio de Ciencias, con una infraestructura débil y equipamiento limitado, labora una empleada para atender a los docentes y estudiantes que requieran realizar prácticas, mismas que son esporádicas durante el año lectivo, razón por la cual, no se optimiza los recursos humanos y materiales de este departamento.

El Gabinete de computación, cuenta con treinta máquinas, servicio de internet, para el uso de docentes en su tiempo libre y de estudiantes, en horarios establecidos.

El ambiente destinado para el efecto supe también el servicio de proyecciones para el uso, bastante limitado de las técnicas de Información y Comunicación (TIC).

El Almacén o bodega es un departamento destinado a la custodia, inventariado y distribución de los bienes muebles, enseres, equipos, suministros de oficina y didácticos, así como de insumos para la especialidad de mecanizados y construcciones metálicas en el Bachillerato de Mecánica industrial, donde labora normalmente el Guardalmacén, cumpliendo su jornada laboral de 8 horas diarias.

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

En pocas palabras, el clima escolar se manifiesta en la trama de relaciones entre los miembros de la comunidad educativa y en las variaciones de los comportamientos de los mismos en la cotidianidad de las dinámicas socioeducativas que se realicen, situaciones que pueden o no ser saludables para la convivencia, en la medida del grado de práctica de valores institucionalmente aceptados.

La sana convivencia en función del logro de la visión, misión y objetivos del colegio depende también del grado de conflictividad y de las formas de intervención .para resolverlos.

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

A partir del modelo educativo nacional vigente en el Ecuador, que obedece a la estructura del poder económico y político con predominio capitalista, el modelo pedagógico oficialmente aceptado hasta la fecha

es el constructivismo con la variante socio-cognitiva y algunos matices de pedagogía crítica, que está presente en los principios, fines, objetivos, diseño curricular, proceso de enseñanza-aprendizaje, e instrumentación didáctica del sistema educativo, en los niveles de educación inicial, básica y de bachillerato, en el contexto de la educación por competencias y destrezas de desempeño, con apoyo didáctico de las TIC.

La flexibilidad que alude el diseño del currículo oficial permite que las instituciones educativas, en los componentes de identidad y pedagógico-curricular del PEI, se incluya el modelo pedagógico asumido por la comunidad de aprendizaje, el perfil docente y de estudiante, la filosofía institucional expresada en valores fundamentales, la malla curricular, los fundamentos epistemológicos, sociales y psicopedagógicos y los programas de estudio.

En el Colegio “JJC”, se cumple con el currículo oficial, tanto en el nivel de educación básica con la Reforma Curricular de 1996, como del bachillerato en Mecánica Industrial, especialidad Mecanizados y Construcciones Metálicas y en Comercio y Administración, especialidad Contabilidad, con la Reforma correspondiente al Decreto N° 1786 y Resolución Ministerial 3425.

En los dos niveles, los ejes transversales no son tratados conforme la orientación del Ministerio de Educación y en el bachillerato, hasta el momento no se han superado las dificultades para seguir las orientaciones de una educación por competencias, entendidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes, debido a la falta de colaboración en cuanto a la formación de equipos de trabajo, para diseñar y elaborar los respectivos Proyectos de Transformación Institucional (PTI), cuya expresión práctica corresponde a las unidades de producción.

La mayor debilidad que tienen los docentes para aplicar la dimensión pedagógica, curricular y los valores radica en la falta de un proyecto de

capacitación permanente; y, en segunda instancia, la falta de instalaciones adecuadas para el uso de las TICs.

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

La dimensión organizativa y operacional del sistema educativo nacional establece las responsabilidades operacionales a los docentes y estudiantes como los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje, que en la educación escolarizada debe ser planificado de acuerdo a los niveles macro-meso y micro curriculares.

Debe organizarse en el tiempo mediante el calendario de días laborables y no laborables, cronogramas, jornadas, horarios y plazos. Y, en el espacio, mediante distributivos de trabajo docente, disposición de aulas y laboratorios, servicios complementarios y otros.

En cuanto a los valores, recomienda que se prioricen aquellos socialmente aceptados por la comunidad nacional para ser tratados transversalmente en la vida cotidiana, no sólo teóricamente sino como un estilo de vida.

Los valores que se encuentran priorizados en el PEI son los siguientes:

**PUNTUALIDAD.-** Característica personal que indica la exactitud de las actividades con respecto al tiempo.

**RESPONSABILIDAD.-** Responder por la autoría de un hecho educativo, ejecutado de acuerdo con las necesidades institucionales.

**LEALTAD.-** Mantener y cumplir los compromisos establecidos.

**SOLIDARIDAD.-** Adhesión circunstancial a las necesidades de otros.

**HONESTIDAD.-** Cualidad de buen administrador, incapaz de engañar, defraudar o apropiarse de lo ajeno.

PERSEVERANCIA.- Firmeza y constancia en la ejecución de los objetivos.

CONCIENCIA SOCIAL.- Responder con acciones a las necesidades del entorno.

Sin embargo, no se logra aún concienciar en la docencia su tratamiento transversal, al extremo de que algunos profesores los tratan como asignatura o como un agregado cognitivo y no actitudinal.

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

Se concibe a la administración educativa como un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten a los actores del proceso educativo trabajar responsable y cooperativamente para lograr los objetivos comunes de una institución escolares.

Esta dimensión es importante para los sectores público y privado que prestan este servicio educativo a la sociedad, porque exige, una dosis elevada de calidad administrativa, académica y ética.

La dimensión financiera en la educación fiscal no depende de las instituciones educativas, sino del Ministerio de Economía Y finanzas como representante del Estado y del gobierno para planificar, ejecutar, controlar y evaluar el presupuesto destinado para este servicio social.

Las funciones de Colecturía son únicamente operativas y de apoyo en los colegios del país, y existen prohibiciones actuales destinadas a buscar financiamiento extraoficial.

Posiblemente este sea el argumento para que el colegio investigado no se haya considerado la dimensión financiera en el PEI, a no ser, en los montos correspondientes a los proyectos de implementación. ni en

parte alguna valores administrativos y financieros señalados específicamente.

Las funciones de secretaría, colectoría, DOBE, oficinistas auxiliares, personal de servicio cumplen sus funciones de acuerdo con las normas legales y reglamentarias del sistema educativo, pero también actuando de acuerdo a la costumbre y de manera rutinaria en las 8 horas diarias, distribuidas en las tres jornadas: matutina, vespertina y nocturna.

En cuanto a la transparencia, honestidad y más valores relacionados con el clima escolar, existen rumores de corrupción en algunos directivos, docentes y empleados administrativos, pero que difícilmente se pueden encontrar pruebas al respecto.

### **Dimensión comunitaria y valores**

Esta dimensión es conocida también con el nombre de vinculación con la colectividad o extensión educativa y se construye contextualmente en base al estudio socioeconómico del entorno que permite extraer las necesidades comunitarias más relevantes, para establecer alianzas de mutuo beneficio con los líderes y las organizaciones.

Es más, las escuelas y colegios, en muchas comunidades locales son el centro de las actividades sociales, recreativas, deportivas y culturales y una oportunidad para establecer las mejores relaciones en un marco de valores sociales para la sana convivencia.

En el Colegio "JJC" la función institucional de extensión educativa se cumple en lo referente a los denominados campos de acción, presencia en las festividades cantonales, pasantías de bachillerato en mecanizados metálicos y contabilidad, durante poco tiempo de vinculación con empresas locales.

La mayor debilidad institucional observada es la costumbre de cumplir formalmente la jornada laboral, sin preocuparse por la investigación

social-educativa y sociocultural previa al diseño de un plan de extensión social educativa y establecer alianzas con organizaciones y empresas locales, considerando la ética en sus relaciones bilaterales.

#### **4.1.8. Análisis FODA**

El FODA es un instrumento de diagnóstico mediante la selección de las fortalezas y debilidades en aspectos organizativos, administrativos, de infraestructura y equipamiento, curriculares, financieros y de vinculación con la comunidad; y, de las oportunidades y amenazas en el entorno: histórico, geográfico, socioeconómico, cultural y ecológico.

En ese orden, el análisis se debe realizar mediante encuestas, entrevistas, talleres, reuniones, lluvia de ideas y otros mecanismos de recolección de información.

##### **a. Fortalezas y debilidades**

En el análisis situacional interno, las fortalezas constituyen los aspectos positivos y las debilidades los aspectos negativos que tiene la institución educativa en las variables:

Con el propósito de construir el FODA se encuentra presentado en una matriz inicial con estas dos categorías de clasificación.

Como se puede observar en la matriz, leyendo entre líneas, se observan las variables indicadas; por lo tanto, hace falta ordenar las variables por subtítulos antes de concretarlas en la lista.

##### **b. Oportunidades y Amenazas**

En el FODA, las oportunidades señalan aspectos positivos del entorno que favorecen a la institución educadora; mientras que las amenazas constituyen aspectos negativos perjudiciales para la organización.

Matriz N° 4

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posee un Organigrama gráfico por niveles de organización.	Carencia de Manual de Organización
Mantenimiento permanente del edificio y anexos	Manual de funciones incompleto
Manual de convivencia elaborado con participación de actores y diseño técnico oficial	Manual de convivencia con poca aplicación a lo interno del colegio
Distribución de trabajo docente acorde con las necesidades del colegio	Reglamento interno desactualizado
PEI completo de acuerdo con el diseño oficial	PEI elaborado sin la participación de actores educativos
Cumplimiento de disposiciones legales	Liderazgo directivo autoritario y paternalista
Funcionamiento adecuado del Consejo Directivo, Juntas de Área y de curso	Liderazgo pedagógico Centrado en metodologías tradicionales.
Administración adecuada de recursos materiales y financieros	El POA sólo se elaboró para el 2009
Cronograma de trabajo elaborado aceptablemente	Distribución inequitativa de Horarios de clase.
Docentes poseen título Profesional y experiencia	Conflictos interpersonales no resueltos
Expectativas, buena voluntad y predisposición de los actores sociales para colaborar en bien del colegio	Esporádicas actividades de extensión educativa hacia la comunidad
Diseño de un Marco de valores institucionales	Valores que se dicen pero que no se practican, por inaplicabilidad de los ejes transversales

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Constitución Política vigente	Pobreza económica de la Población y desconocimiento de Formas de contrarrestarla.
Legislación educativa renovada	Atraso cognitivo de la mayoría de la población
Actualización y fortalecimiento curricular de la EGB	Conflictividad social del entorno con fuerte dosis de violencia
Reforma del Bachillerato	Burocracia en el sistema educativo nacional
Plan Decenal de Educación	Contaminación ambiental y calentamiento global
Cursos en línea por internet	Conflictos políticos a nivel nacional
Cursos de capacitación en línea y presenciales	Tendencia al individualismo, el y hedonismo en la sociedad juvenil del país
Información técnica y pedagógica suficiente en los sistemas tecnológicos modernos	Carencia de fuentes de empleo para un buen sector de la población económicamente activa
Marco de valores aceptados socialmente por la sociedad ecuatoriana en un mundo globalizado	Medios de información y comunicación con programas deformadores de valores y actitudes dirigidas a la niñez y juventud
Ministerio de Educación y otros	Migración hacia el exterior con sus consecuentes riesgos
Predisposición de la mayoría de la población ecuatoriana para combatir la corrupción	Corrupción en el sector público Y ambiciones en el sector privado
Disposición de los sectores sociales a cambiar el país.	Crisis de sobreproducción y financiera USA y Europa

De acuerdo con la matriz precedente, se puede interpretar su sentido mediante la siguiente descripción:

- a. **Fortalezas:** reflejan un liderazgo centrado en las normas que desencadena el cumplimiento formal de la gestión institucional y una práctica de valores en relación de orden-obediencia.
- b. **Debilidades:** expresan el ejercicio de un liderazgo, que limita la participación de los talentos humanos en la gestión, facilita las condiciones conflictivas y un clima institucional desfavorable, donde los valores se dicen pero no se practican consecuentemente.
- c. **Oportunidades:** La mayor parte de estas, no se aprovechan convenientemente, a pesar de las posibilidades de establecer convenios y alianzas estratégicas con personas, entidades y medios externos.
- d. **Amenazas:** la mayor parte de estas son estructurales y requieren transformaciones de tipo macro, pero existen otras que siguen adornando el papel con fines de presentación obligatoria y reflejan la falta de desarrollo de iniciativas creadoras para transformarlas en oportunidades.

## 4.2. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. De la encuesta a Directivos

Tabla Nº 16

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Forma de organización	f	%
El Rector (a) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	14
Coordinadores de Área	5	71
Por grupos de trabajo	2	29
Trabajan individualmente	5	71
No contestan	0	14

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El criterio mayoritario de los directivos en un 71 % de sus respuestas afirman que la organización se realiza con los coordinadores de Área y en el mismo porcentaje mediante trabajo individual y el 14 % de respuestas indican que el Rector (a) organiza las tareas en una reunión general cada trimestre

**Tabla Nº 17**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El número de miembros de la institución	7	<b>100</b>
Los resultados obtenidos en la institución	2	<b>29</b>
Valor y tiempo empleado en la institución	4	<b>57</b>
Otros	3	<b>43</b>
No contestan	1	<b>14</b>

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 100 % de los directivos toman en cuenta el número de miembros para medir el tamaño de la organización y en menor porcentaje los demás indicadores.

**Tabla Nº 18**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	5	<b>71</b>
No	2	<b>29</b>
TOTAL	7	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 71 % de respuestas afirmativas indican que se toman en cuenta principalmente las tareas y el manual de normas, mientras que el 29 % manifiesta lo contrario.

**Tabla N° 19**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Si	4	<b>57</b>
b. No	3	<b>43</b>
TOTAL	7	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta directa a: Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 57 % de respuestas afirman que se toman en cuenta principalmente el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones; mientras que el 43 % restante manifiesta una opinión contraria.

**Tabla N° 20**

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

<b>Aspectos que se toman en cuenta</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a) Si	3	<b>43</b>
b) No	4	<b>57</b>
TOTAL	7	<b>100</b>

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 57 % de respuestas afirman que se delega la toma de decisiones para resolver conflictos y el 43 % lo niegan.

**Tabla Nº 21**

LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO  
PROMUEVE

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	5	1	2	9	0	0
b.	Desarrollo profesional de los docentes	3	3	3	43	1	4
.c.	La capacitación continua de los docentes	2	29	4	57	1	4
d.	Trabajo en equipo	4	57	3	43	0	0
e..	Vivencia de valores institucionales y personales	4	7	2	29	1	14
f..	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	3	3	2	9	2	29
g.	Delegación de Autoridad a los grupos de decisión	2	29	3	3	2	29

Fuente: Encuesta directa a: Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área

Elaboración: Carmen Rengel

El 57 % de respuestas “siempre” indican que se promueve principalmente el trabajo en equipo y en 57 % indican que a veces se promueve la capacitación continua de los docentes.

**Tabla Nº 22**

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR  
UNA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	3	43	4	57	1	14
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	29	3	43	2	29
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	4	57	2	29	1	14
d.	Se desarrollan con estudios de gerencia	4	7	3	43	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	3	43	4	57	0	0

Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área

Elaboración: Carmen Rengel

Para el 57 % de respuestas, siempre las habilidades se adquieren a través de la experiencia: a veces el 57 % indica que son innatas y en menor porcentaje se logran estudiando teorías.

**Tabla Nº 23**

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a..	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.	2	29	3	43	2	29
b..	La disminución de alumnos por aula	1	14	1	4	0	0
c..	La mejora de los mecanismos de control	3	43	4	7	1	14
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	43	3	43	1	14

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área  
Elaboración: Carmen Rengel*

Las respuestas “siempre” señalan en un 43 % que la mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo se promueven para el mejoramiento de los desempeños y progresos institucionales. Un 29 % niegan que el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos sean referentes para saber que les falta mejorar.

**Tabla Nº 24**

ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (rectora), Consejo Escolar, Consejo Académico	6	86	1	14	0	0
b.	De gestión (secretario, Vicerrectora, comisión económica, etc.)	6	86	1	14	0	0
c.	De coordinación (Jefes de Área, etc.)	5	71	1	14	1	14
d.	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc.)	6	86	1	14	0	0
e.	Otros (empleados administrativos y de servicio)	6	86	1	14	0	0

Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área  
Elaboración: Carmen Rengel

Los porcentajes de los indicadores de la variable “organismos que integran la institución son en su mayoría altos (86 %). Y en las opciones de “a veces y “nunca” son mínimos (0 %) y un 14 %).

**Tabla N° 25**

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,  
JUNTA DE PROFESORES

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo el seguimiento o grupo global de alumnos	5	71	1	14	1	14
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	3	43	2	29	2	29
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	43	2	29	2	29
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	6	86	1	14	0	0

Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área  
Elaboración: Carmen Rengel

El 71 % de respuestas indican que siempre se lleva a cabo el seguimiento o grupo global de alumnos y el 86 % Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

**Tabla Nº 26**

**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	4	<b>57</b>	3	<b>43</b>
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programas de la institución.	2	<b>29</b>	5	<b>71</b>
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	6	<b>86</b>	1	<b>14</b>
d.	Mantener actualizada la metodología.	4	<b>57</b>	3	<b>43</b>
e.	Promover la investigación educativa y proporcionar actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	1	<b>14</b>	6	<b>86</b>
f.	Colaborar con el Departamento de orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje.	5	<b>71</b>	2	<b>29</b>
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	1	<b>14</b>	6	<b>86</b>
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	<b>43</b>	4	<b>57</b>
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	<b>71</b>	2	<b>29</b>

<b>j.</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	<b>57</b>	3	<b>43</b>
-----------	--	---	-----------	---	-----------

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

Los promedios de porcentajes más altos se encuentran en la opción “nunca” y únicamente se observa en la tabla precedente un 71 % que indica que siempre Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

**Tabla Nº 27**

LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomento de producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	2	<b>29</b>	5	<b>71</b>

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 71 % de respuestas indican que nunca se realizan acciones de gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones. El 29 % señala que siempre lo hacen.

**Tabla Nº 28**

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Orden	Material de Planificación	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	0	<b>0</b>	7	<b>100</b>
b.	Plan Estratégico	4	<b>57</b>	3	<b>43</b>
c.	Plan operativo anual	7	<b>100</b>	0	<b>0</b>
d.	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes	6	<b>86</b>	1	<b>14</b>

*Fuente: Encuesta directa a Rectora, Vicerrectora y Jefes de Área*  
*Elaboración: Carmen Rengel*

El 100 % de directivos afirman que se realiza el POA y el 100 % que la reingeniería de procesos, mientras que el 86 % señala que si es material de planificación considerando por la institución Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

#### 4.2.2. De la encuesta a Docentes

**Tabla Nº 29**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES

Orden	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.	0	<b>0</b>	3	<b>15</b>	17	<b>85</b>
2	El liderazgo en el colegio 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.	4	<b>20</b>	13	<b>65</b>	3	<b>15</b>
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.	4	<b>20</b>	12	<b>60</b>	4	<b>20</b>
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	3	<b>15</b>	6	<b>30</b>	11	<b>55</b>
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a	10	<b>50</b>	5	<b>25</b>	5	<b>25</b>

	cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo de equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.	5	<b>25</b>	9	<b>45</b>	6	<b>30</b>
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	16	<b>80</b>	3	<b>15</b>	1	<b>5</b>
8	Resistencia en los compañeros o Rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	7	<b>35</b>	9	<b>45</b>	4	<b>20</b>
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>	7	<b>35</b>
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la Rectora del centro educativo.	7	<b>35</b>	4	<b>20</b>	9	<b>45</b>
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	<b>35</b>	5	<b>25</b>	8	<b>40</b>
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo.	8	<b>40</b>	5	<b>25</b>	7	<b>35</b>
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	11	<b>55</b>	6	<b>30</b>	3	<b>15</b>
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	11	<b>55</b>	6	<b>30</b>	3	<b>15</b>
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con las participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	14	<b>70</b>	4	<b>20</b>	2	<b>10</b>
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	12	<b>60</b>	7	<b>35</b>	1	<b>5</b>

*Fuente: Encuesta directa a estudiantes*

*Elaboración: Carmen Rengel*

El 80 % de docentes señalan que en el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores constituyen el eje transversal de la formación integral del estudiante.

65 % de docentes indican que a veces el liderazgo en el colegio 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 85 % de docentes niegan absolutamente que el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

#### 4.2.2. De la encuesta a Estudiantes

**Tabla Nº 30**

#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	5	<b>25</b>	7	<b>35</b>	8	<b>40</b>
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	14	<b>70</b>	3	<b>15</b>	3	<b>43</b>
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	13	<b>65</b>	6	<b>30</b>	1	<b>14</b>
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>	7	<b>35</b>
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	16	<b>80</b>	3	<b>15</b>	1	<b>5</b>
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	8	<b>40</b>	7	<b>35</b>	5	<b>25</b>
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	5	<b>25</b>	7	<b>35</b>	8	<b>40</b>
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con	5	<b>25</b>	8	<b>40</b>	7	<b>35</b>

	los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>	7	<b>35</b>
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	6	<b>30</b>	7	<b>35</b>	7	<b>35</b>
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	16	<b>80</b>	3	<b>15</b>	1	<b>5</b>
12	Se realizan trabajos en Grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	<b>35</b>	5	<b>25</b>	8	<b>40</b>
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.	11	<b>55</b>	6	<b>30</b>	2	<b>10</b>
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	13	<b>65</b>	6	<b>30</b>	1	<b>10</b>

*Fuente: Encuesta directa a estudiantes*

*Elaboración: Carmen Rengel*

Entre los porcentajes más altos, el 80 % de estudiantes señalan que siempre en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo

El 43 % de estudiantes señalan que nunca las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.

#### 4.2.3. De la encuesta a Padres de Familia

**Tabla N° 31**

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

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El liderazgo de las Autoridades permite la participación de los padres de familia junto a los estudiantes y docentes.	5	<b>33</b>	7	<b>47</b>	3	<b>20</b>

2	La Rectora permite que los padres de familia colaboren en la gestión institucional, conjuntamente con los docentes y estudiantes	4	<b>27</b>	5	<b>33</b>	6	<b>40</b>
3	Los docentes toman en cuenta sus opiniones para la enseñanza-aprendizaje.	2	<b>13</b>	4	<b>27</b>	9	<b>60</b>
4	Los profesores del colegio hacen reuniones conjuntas con estudiantes y padres de familia para informar y conversar sobre resultados de aprendizaje de los alumnos	11	<b>73</b>	3	<b>20</b>	1	<b>7</b>
5	La institución educativa convive, cuya aplicación que permite un clima escolar favorable para el aprendizaje de los estudiantes	5	<b>33</b>	4	<b>27</b>	6	<b>40</b>
6	Los directivos del Plantel guían la organización de los padres de familia para participar en el proceso educativo.	8	<b>63</b>	4	<b>27</b>	3	<b>20</b>
7	La educación en valores que imparte el colegio se refleja en la práctica cotidiana de directivos, docentes, estudiantes, empleados y padres de familia	7	<b>47</b>	6	<b>40</b>	2	<b>13</b>
8	El Departamento de bienestar Estudiantil coordina sus actividades con los directivos, Padres de familia y docentes para atender las necesidades estudiantiles.	3	<b>20</b>	4	<b>27</b>	8	<b>63</b>
9	Los profesores guías coordinan sus actividades	5	<b>33</b>	6	<b>40</b>	4	<b>27</b>

	de los estudiantes y padres de familia en el aporte solidario a la calidad educativa en el colegio.						
10	Las familias y la institución interactúan en aspectos formativos de los estudiantes	5	<b>33</b>	7	<b>47</b>	3	<b>20</b>

*Fuente: Encuesta directa a padres de familia*

*Elaboración: Carmen Rengel*

El 73 % de padres de familia opinan que siempre los profesores del colegio hacen reuniones conjuntas con estudiantes y padres de familia para informar y conversar sobre resultados de aprendizaje de los alumnos.

El 47 % de padres afirman que a veces las familias y la institución interactúan en aspectos formativos de los estudiantes.

El 63 de padres aseguran que el Departamento de bienestar Estudiantil nunca coordina sus actividades con los directivos, Padres de familia y docentes para atender las necesidades estudiantiles.

#### **4.2.5. De la entrevista a Directivos**

Matriz N° 5

#### **RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuesta positiva</b>	<b>f</b>	<b>Respuesta débil</b>	<b>f</b>
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la	Comunicación es un proceso de interacción entre las personas.	4	Sociedad de la información ligada a la cosmología de la cultura.	3

	información?	<p>La comunicación expresa pensamientos, sentimientos y emociones entre un ser humano y los demás mediante el lenguaje y otras formas de expresión.</p> <p>La información es el conjunto de conocimientos y experiencias escritas, electrónicas y gráficas que ha legado la cultura a través del tiempo e historia.</p> <p>Comunicar es relacionarse e Informar es transmitir datos</p>		<p>La comunidad de la información es la cosmología de la cybercultura.</p> <p>Información y comunicación son la misma cosa que sirven para entenderse entre las personas.</p>	
2	¿El centro educativo cuenta con un Manual o reglamento que contemple el cómo, el cuándo y el quiénes deben realizar las tareas de Liderazgo?	<p>Existe un Reglamento Interno desactualizado pero que nos se refiere en parte alguna al Liderazgo.</p> <p>El Reglamento Interno orienta un liderazgo centrado en deberes y atribuciones de autoridades, docentes, empleados, estudiantes y padres de</p>	5	<p>No, pero existe un Manual de procedimientos que sirve de guía para los líderes en sus actividades.</p> <p>No es necesario que controlen Porque las tareas que nos corresponde las cumplimos con responsabilidades</p> <p>Cuando hay liderazgo no se necesitan leyes,</p>	2

		familia en el colegio.		ni reglamentos	
3	¿Cómo actuaría ante un conflicto entre la Dirección de su centro y el profesorado?	Aplicación de la mediación de desacuerdos para pasar a los acuerdos.	3	De acuerdo con el reglamento del Ministerio de Educación.  Saber tomar decisiones en el momento oportuno.  No es posible ser democráticos, sino actuar con mano dura cuando los problemas surgen.  Con razones suficientes.	4
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Tener pasión por enseñar y aprender.  Ser ejemplo de los demás  Conducir a los demás para los objetivos comunes.  Espíritu de Servicio.  Ejemplo en valores para los demás.  Tomar buenas decisiones.  Delega funciones cuando es necesario.	7	Tener buena Actitud  Decidir en cada Momento.  Don de mando  Hacerse Respetar  Generar altas expectativas.  Sacrificarse por los demás.  Ser una verdadera autoridad	

		<p>Genera confianza</p> <p>No trabajar por 20 sino hacer trabajar a 20</p> <p>Responsable y Puntual.</p>			
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	<p>Democrático</p> <p>Centrado en la Misión y objetivos</p> <p>Autócrata</p> <p>Liberal</p> <p>Laissez faire</p>	5	<p>No existen Líderes sino cumplidores del deber.</p> <p>Conflictivo.</p>	2
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	<p>Lealtad</p> <p>Justicia</p> <p>Libertad</p> <p>Respeto</p> <p>Civismo</p> <p>Verdad</p> <p>Transparencia</p> <p>Honestidad</p> <p>Puntualidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Solidaridad</p> <p>Urbanidad</p> <p>Cooperación</p> <p>Humanismo y otros.</p>	7	Todos numeran valores positivos	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	<p>Respeto</p> <p>Ayuda</p> <p>Puntualidad</p> <p>Solidaridad</p> <p>Civismo</p> <p>Cortesía</p>	7	Todos numeran valores positivos	0

8	En el caso de existir Antivalores, ¿Cuáles son?	Hipocresía Individualismo Inequidad Interés de grupos Divisionismo Desconfianza Resentimiento Actos aislados de corrupción	5	“Come solito”  No se puede creer en nadie.	2
---	---	---	---	--	---

#### 4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Matriz N° 6

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1</b> Confusión docente acerca del significado y ejercicio del liderazgo y la gestión educativos integrados a valores.	Indefinición institucional consensuada de un tipo de liderazgo que permita dinamizar la gestión integrada a un cuerpo de valores y actitudes favorables.  Desconocimiento de la teoría y metodología actuales acerca del Liderazgo educativo y pedagógico-curricular.	Conflictos Interpersonales y grupales entre los actores sociales del proceso educativo en el Colegio.  Resultados medianamente satisfactorios de la gestión administrativa,  Resultados de calidad medianamente eficaces de la gestión académica en el proceso de enseñanza aprendizaje.
<b>Problema 2</b> Manifestaciones de un clima escolar poco saludable para cumplir la misión, visión y objetivos institucionales	Relaciones dependientes de normas e intereses individuales y de grupo  Estilo de liderazgo híbrido  No aplicación del	Conflictividad interpersonal e intergrupala.  Repercusión emocional en el comportamiento de los estudiantes.

	Manual de Convivencia existente	
<p><b>Problema 3</b> Desactualización orgánica estructural y funcional del centro educativo de acuerdo con la nueva legislación constitucional y educativa.</p>	<p>Desconocimiento de la nueva legislación constitucional y educativa</p> <p>Descoordinación entre autoridades para la toma de decisiones en la actualización de la organización del colegio</p> <p>Débil supervisión y orientación externa desde el las dependencias del Ministerio de Educación</p>	<p>Cumplimiento cómodo y por obligación de funciones y actividades en los puestos de dirección trabajo</p> <p>Posibles sanciones de las autoridades superiores.</p> <p>Consecuencias frustrantes En la evaluación de desempeños</p> <p>Débil progreso en el sistema organizativo de la institución.</p>
<p><b>Problema 4</b> Débil gestión académica y curricular en relación a la actualización y fortalecimiento curricular de la Educación Básica y el Bachillerato</p>	<p>Insuficiente capacitación docente</p>	<p>Pobreza teórica, técnica y Metodológica de la docencia para su desempeño eficaz.</p> <p>Inadecuado planeamiento curricular.</p> <p>Resultados poco eficaces de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes.</p>
<p><b>Problema 5</b> Escaza participación de los miembros de la comunidad educativa en la gestión institucional</p>	<p>Ausencia de liderazgo transformacional integrado a la gestión institucional y valores corporativos.</p>	<p>Individualismo Desorganización Clima escolar poco saludable Desempeños poco efectivos Ineficacia educativa y Pedagógica</p>

## 5. DISCUSIÓN

### 5.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DIRECTIVOS

- a. En la Tabla N° 16, la mayoría de informantes, en un 71 % indican que la Rectora del Plantel organiza los grupos de trabajo en reuniones de coordinadores de Área; el mismo porcentaje afirma que el trabajo organizativo se realiza individualmente; únicamente el 14 % señala que la organización se realiza en reuniones generales trimestrales: y, el 29 %, que se organiza por grupos de trabajo.

A la luz de la teoría de la gerencia educativa, lo ideal sería que la organización institucional se base en procesos lo más participativos posibles para garantizar que los colaboradores se sientan parte de la una organización planificada y cumplan de mejor forma sus actividades laborales en los organismos y puestos de trabajo.

- b. De acuerdo con la Tabla N° 17, para medir el tamaño de la organización, el 100 % manifiesta que el número de miembros es el más importante; en segunda instancia se encuentra el valor y tiempo empleados con el 57 % de opinión; y únicamente, el 29 % considera que los resultados obtenidos sirven también para tal propósito.

En efecto, el número de recursos o talentos humanos que forman parte de la institución es lo más importante, junto a la capacidad instalada de la misma para atender las necesidades educativas del colegio.

- c. En la Tabla N° 18, los directivos encuestados, en un 71 % manifiestan que los aspectos que se toman en cuenta en la organización son la asignación de tareas y la aplicación del manual de normas frente al 29 % de opiniones contrarias.
- d. Según la Tabla N°19, El 57 % de directivos consultados afirman que los aspectos que se toman en cuenta para la toma de de decisiones son el

clima de respeto y consenso; mientras que el 43 % restante manifiesta lo contrario.

- e. En la Tabla N° 20, la minoría de los encuestados, representada por el 43 % están de acuerdo con la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos; y, la mayoría representada por el 57 % expresan su desacuerdo.
- f. La Tabla N° 21, el 71 % indica que la Administración y liderazgo del colegio promueve la excelencia académica, lo cual es contradictorio a las respuestas relacionadas con el desarrollo profesional de la docencia, capacitación continua de los docentes, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales y personales, participación de los padres de familia en las actividades programadas y la Delegación de Autoridad a los grupos de decisión, que tienen porcentajes inferiores al 57 %.
- g. Al observar la Tabla N° 22, los informantes en su mayoría, representada por el 57 % señalan que las habilidades de Liderazgo que se requieren para dirigir la institución se adquieren siempre a partir de la experiencia y se desarrollan con estudios de gerencia; las respuestas de a veces y nunca corresponden a menores porcentajes.
- h. En la Tabla N° 23, la mayoría de respuestas de los encuestados relacionadas con el mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar se encuentran en el índice a veces, con un promedio del 40 % de opinión: el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para mejorar, disminución de alumnos por aula, existencia de ambientes cordiales de trabajo.

La mejora de los mecanismos de control directivos, obtiene el 57 % en el casillero siempre; mientras que en los casilleros siempre y nunca, los porcentajes promedio son inferiores al 33 %, por cada uno de los indicadores.

- i. De la observación de la Tabla N° 24, se desprende que el liderazgo y la gestión integrados a valores, se promueve siempre en todos los

organismos que integran la institución: tanto de la dirección, gestión, coordinación y trabajo técnico operativo, en un porcentaje promedio del 64 %, datos satisfactorios para el colegio investigado, pero falta mucho para llegar a la excelencia.

Sin embargo, vale la pena anotar en esta parte, que para llegar a la excelencia, dirigir no es lo mismo que liderar y gestionar no es lo mismo que gerenciar, aunque estos términos son afines a la administración de un centro de educación público o privado. Liderar es lograr que todos los miembros de la organización trabajen cooperativamente y con el menor impacto conflictivo para el bien común.

- j. En la Tabla N° 25, el 71 % de directivos indican que siempre se lleva a cabo el seguimiento o grupo global de alumnos; el 86% señala que siempre se coordina las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos; mientras que los demás indicadores e índices asoman con porcentajes bajos.

A pesar de lo positivo de la valoración realizada en estos aspectos, es posible controlar las actividades de los estudiantes, más allá de los esfuerzos que inspectores y profesores realicen por aplicar las normas jurídicamente establecidas para monitorear la disciplina y el rendimiento,

El control se encuentra asociado a la evaluación y la coordinación al sentido de unidad de criterio en cuanto a las decisiones que permitan aplicar las mejores técnicas ,metodológicas de enseñanza-aprendizaje, objetivamente verificables en la evaluación.

- k. Según la Tabla N° 26, la mayoría de respuestas positivas afirman prioritariamente que los departamentos didácticos realizan las siguientes acciones: en un 86% se elabora la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; en un 71 % se colabora con el Departamento de Orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje.

Saludables resultados, si la programación en la gestión académico-curricular entendida como la selección, secuenciación, graduación y sistematización de contenidos de enseñanza-aprendizaje en cada disciplina del conocimiento. Y si, adicionalmente se colabora con el DOBE, para resolver los conflictos o problemas de aprendizaje, detectar sus causas y buscar alternativas para superarlos.

- I. El 57% admite que se organiza y desarrolla las enseñanzas propias de cada materia; y, el 57% afirma que se mantiene actualizada la metodología. Las demás respuestas positivas y negativas tienen porcentajes inferiores al 50%.

No puede ser motivo de complacencia, que la mitad de docentes tengan falencias en la planificación, organización, diseño metodológico y otros elementos fundamentales del currículo, siendo necesaria su actualización permanente para superarla.

- m. En cuanto a la gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones, la Tabla N° 27 da cuenta de que la mayoría correspondiente al 71 % de informantes, afirma que la gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Satisface recibir respuestas positivas, pues, en efecto, todo cambio educativo se basa en la evaluación interna y externa de su realidad, para trazar creativamente estrategias viables de mejora.

- n. Entre las respuestas positivas de la Tabla N° 28, acerca del material de planificación educativa, el 100 % encuestados, nominan al POA: el 86 %, a los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes; mientras que en las respuestas negativas, el 100 %, apunta a la reingeniería de procesos; y el 57 % a los materiales del PEI.

La valoración del grado de éxito en cuanto a los materiales de planificación educativa es necesario tener la suficiente comprensión de su significado;

así, por ejemplo, Un PEI, es un instrumento de planificación estratégica de largo plazo: el POA es una parte del mismo que se elabora anualmente; la capacitación está en relación a la actualización permanente y optimización de los talentos o recursos humanos.

## **5.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

De acuerdo con la Tabla N° 29, los resultados de la encuesta aplicada a 20 docentes del Plantel se presentan a continuación:

- a. El 85 % de docentes consultados niega absolutamente que el rol del docente líder se defina como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

Visto este asunto en relación a la concepción del liderazgo pedagógico como una oportunidad de rebelarse contra lo establecido y obsoleto para promover cambios que generen progreso, la respuesta es un síntoma de conformismo con el liderazgo centrado en normas.

- b. El 65% de informantes opina que, a veces, el liderazgo en el colegio 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.

Lo cual demuestra que directivos y docentes del colegio tienen limitaciones en cuanto a la práctica de una educación acorde con los cambios científicos y tecnológicos de los últimos tiempos y de los avances en la teoría y experiencia para el tratamiento significativo, dinámico, crítico, reflexivo, y participativo del proceso de enseñanza-aprendizaje.

- c. El 60% de docentes consultados dice que, a veces, la gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la

importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante.

Esto evidencia una mediana valoración positiva de la gerencia educativa en el colegio, que permita relaciones adecuadas entre los miembros de la comunidad educativa para garantizar un clima escolar saludable, y menos conflictivo en la producción de aprendizajes de los estudiantes.

- d. El 55 % de encuestados señala que nunca los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo como producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

Se evidencia en este indicador, una falencia que desdice de un liderazgo y gestión académicos comprometidos con la producción de nuevos conocimientos, tanto en el ámbito pedagógico, didáctico, socioeducativo, sociocultural y ambiental de la realidad interna como en las competencias que deben adquirir los estudiantes en materia de investigación formativa.

- e. El 50%de informantes dice que siempre existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza. Lo cual significa también que el otro 50 % admite que no existe resistencia alguna al respecto. En todo caso, el grado de resistencia y quememeimportismo son factores que obstaculizan seriamente los aprendizajes de los estudiantes y anulan la creatividad de los docentes por mejorar la calidad educativa en el colegio.
- f. El 45% de docentes consultados considera que a veces se realiza el trabajo de equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje, lo cual es un indicador que demuestra el apego a la tradición pedagógica, didáctica y curricular en las prácticas profesionales transmisoras de saberes de la docencia, acríticas, antidemocráticas e individualistas.

Estas actitudes contradicen la socialización del conocimiento, la solidaridad y compartencia de experiencias entre docentes para aplicar metodologías activas y mediaciones culturales apropiadas en la adquisición de aprendizajes eficaces en los estudiantes.

- g. El 80% de encuestados afirma que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, siempre, los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante, información gratificante, en tiempos de fraccionamiento de las disciplinas curriculares y de consideraciones equívocas como el tratamiento de los valores en una asignatura con carga horaria, sin criterio vinculante entre contenidos y actitudes.
- h. El 45% de docentes señala que a veces se presenta resistencia en los compañeros o Rectora cuando intentan desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

Esta mayoría relativa, al compararse con los porcentajes menores correspondientes a los índices de siempre y nunca, permite deducir que falta generar en el colegio oportunidades de comunicación como medio de motivación extrínseca de desarrollo menos competitivo de propuestas metodológicas de enseñanza-aprendizaje.

- i. Una minoría relativa del 35% de docentes encuestados, a veces y nunca, respectivamente, se sienten poco integrados en el colegio y entre los compañeros. En el lado opuesto, el 35% se sienten integrados siempre.

Puede interpretarse esta información como una necesidad social de unidad, amistad y confraternidad de los docentes, para afrontar colectiva y adecuadamente su trabajo y tareas encomendadas por el sistema educativo y la sociedad, de enseñar bien reduciendo al mínimo los aislamientos para graficar la esencia de la profesión docente, eminentemente integrada e integradora.

- j. Una minoría relativa del 45% manifiesta que nunca existe desacuerdo continuo en las relaciones con la Rectora del centro educativo, en oposición al 55 % de opiniones que informan sobre la existencia de

desacuerdos de manera permanente u ocasional entre docentes y la Rectora.

Si consideramos que los desacuerdos siempre se manifiestan, de una u otra forma, en las organizaciones y que, en la mayoría de ocasiones, favorecen a la institución, cuando se convierten en oportunidad para resolver conflictos con métodos y técnicas de mediación, se puede interpretar como debilidad a la información precedente.

- k. El mayor número de docentes consultados representado por el 40% admiten que nunca admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas; y aunque el otro 60 % si lo hacen siempre o a veces, queda la duda de que las autoridades no son reconocidas por su liderazgo entendido como proceso de conducción de los miembros de una organización al logro de sus objetivos, orientados hacia resultados positivos.
- l. El 40% de informantes siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo. Sin embargo, el porcentaje revela una mayoría relativa con relación a los demás índices cualitativos del indicador que constituyen el 60 % de valoración intermedia y negativa.

No queda duda de que en el colegio existen posiciones de aceptación, tolerancia y rechazo, es decir, evidencian la formación de grupos y manifestaciones conflictivas en las relaciones humanas entre la primera autoridad y algunos docentes, lo cual afecta negativamente al clima escolar y la sana convivencia, en apego a los resultados de los desempeños en los respectivos ámbitos de acción y competencias.

- m. El 55% de informantes, afirman que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Sin embargo, el restante 45 % no lo considera así, situación preocupante cuando el tipo de liderazgo y de gestión ejercidos responsablemente, poco o nada inciden en la eficacia y significación de los aprendizajes logrados por los estudiantes, razón de ser de los establecimientos educacionales.

- n. La mayoría absoluta representada por el 55% de informantes asevera que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera, información que satisface las expectativas de la comunidad educativa, interesada en la transparencia, la honestidad, el orden y el respeto a los recursos financieros destinados a cumplir con los propósitos del colegio de manera ética y responsable.
- o. El 70% de los consultados manifiestan que siempre participan en las actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

La participación no se evidencia únicamente en estos actos, que a veces son coyunturales con las festividades del colegio, sino, de manera permanente y en todas las demás acciones institucionales, para no mutilar el sentido de unidad, cohesión, democracia, continuidad, en el cumplimiento de los objetivos comunes.

- p. El 60% de los consultados indican que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores, lo cual constituye una fortaleza, porque es el comportamiento ético una transversalidad que se cultiva con el ejemplo y de los líderes educativos y pedagógicos y la práctica de todos los miembros de la comunidad educativa como un estilo de vida.

### **5.3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

- a. El 40 % de encuestados manifiestan que la Rectora nunca tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, pero el dato del 60 % restante reconoce positivamente la actitud de la primera autoridad del Plantel, lo cual es un síntoma de que el liderazgo democrático y transformacional con fuerte carga de consulta y comunicación asertiva está más o menos presente en la gestión institucional.

- b. El 70 % de estudiantes consultados aseveran que las autoridades siempre hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes, situación permite calificar de autocrático al ejercicio del liderazgo educativo desde la de las funciones directivas del colegio, pues ignoran las autoridades las necesidades de los estudiantes, y consecuentemente no los resuelven oportunamente.
- c. El 35 % de los informantes reconocen respectivamente que, a veces y nunca, se observa cotidianamente en el ambiente escolar el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, lo cual, contrasta con el 30 % de opiniones que dicen observarlo siempre.

Se supone entonces que los estudiantes consultados se encuentran confundidos en la comprensión del significado y aplicación de este tipo de liderazgo, ameritando con ello, la búsqueda de una alternativa para corregir esta incomprensión, que por extensión involucra a toda la comunidad educativa.

- d. El 35 % de los estudiantes consultados reconocen que, rara vez y nunca, respectivamente, se llevan a cabo nuevas ideas en las clases. El 30 % indica lo contrario, razón suficiente para valorar la pobreza innovadora y creativa de los docentes y la escasa motivación para generar iniciativas de la misma naturaleza en los estudiantes.
- e. El 80 % de informantes creen que en las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo. Se puede deducir de estos datos que el modelo pedagógico y curricular predominante en las prácticas profesionales de la docencia es el tradicional.

Con estas prácticas se está impidiendo la ubicación del proceso de enseñanza-aprendizaje en los nuevos tiempos de rápidos cambios científicos, tecnológicos y comunicacionales; se refleja el desconocimiento de la docencia en la moderna concepción de la diversidad cognoscitiva y de las capacidades individuales de los estudiantes; y, consecuentemente, la metodología está distante de las necesidades individuales y grupales.

- f. El 40 % de estudiantes encuestados expresan que los docentes inician siempre las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; no así, el 30 % que manifiestan lo contrario en los casilleros a veces, y nunca, respectivamente.

Lo ideal sería que los docentes tomen en cuenta que la motivación es un proceso permanente y no únicamente al iniciar las clases, para mantener la atención, el control y la participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- g. El 40 % de informantes manifiesta que el profesor nunca propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen, lo cual ratifica la percepción de un proceso de enseñanza-aprendizaje que da la espalda a la necesidad de desarrollar la iniciativa creadora personal y de grupo, que son condiciones del liderazgo pedagógico eficiente y de la gestión académica y efectiva.
- h. Para el 40 % de informantes, los métodos de enseñanza en las clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes, se aplican de vez en cuando.

Esta mayoría relativa permite reconocer, una vez más, el arraigo de los docentes a la metodología tradicional, caracterizada por la emisión y la recepción de conocimientos ya hechos y reproducidos rutinariamente a través de los textos escolares o la clase magistral.

- i. Al conocer que el 30 % de los consultados perciben que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes; que un 35 % lo hacen de vez en cuando; y, que un 35 % no lo hacen nunca, es oportuno tomar estos datos como referentes para comprender la importancia de una gestión académica basada en problemas y necesidades educativas de los sujetos de la educación, los estudiantes.

- j. El 80 % de los informantes, afirma que el profesor es quien decide qué se hace en la clase. En este caso, las respuestas develan el ejercicio de un liderazgo pedagógico autocrático en la mayoría de docentes del colegio.

Este tipo de liderazgo caracterizado por un criterio equivocado de la autoridad que da órdenes, acapara en su ser todas las decisiones y termina su dictadura con amenazas y sanciones, no le conviene a ninguna institución educativa. Es mejor reflexionar sobre la posibilidad de replicar, adaptativamente, el liderazgo democrático o el transformacional.

- k. El 40 % de encuestados asevera que se realizan trabajos en Grupo con instrucciones claras y participación del docente, dato importante que estimula, si consideramos que un 30 % lo hace a veces y otro 30 % nunca lo realiza, lo cual advierte expectativas de intervención para tomar decisiones relacionadas con la capacitación docente en la metodología de trabajo en equipos operativos de aprendizaje, con propósitos instructivos, recreativos y formativos de la personalidad de los estudiantes.
- l. El 55 % de los estudiantes consultados afirma que los docentes se sienten comprometidos siempre con la gestión y liderazgo de las autoridades, contrastando con esta afirmación un 25 % que indica lo hacen periódicamente y el 20 % que niegan el compromiso de los docentes con sus autoridades en la gestión y liderazgo del colegio.

De esta información resulta la percepción de la falta de identidad institucional, entendida como un conjunto de ideas pedagógicas de avanzada, políticas claras, cuerpo de valores aceptados por la comunidad educativa, mejoramiento continuo de perfiles de los miembros de la organización y un sentirse parte activa del proceso educativo.

- m. Finalmente, el 65 % perciben que la ética y los valores, siempre se enseñan, con el ejemplo, siendo preocupante que el 45 % no lo haga en la dimensión que esta frase demanda, pues lograr una educación integral a favor de los estudiantes es una tarea concebida como responsabilidad social del Estado, de la familia, del centro educativo y de la generaciones

adultas y de otros agentes externos que actúa como mediadores de aprendizaje.

#### **5.4. RESULTADOS DELA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

- a. Únicamente los 47 % de opiniones de los padres de familia encuestados afirman que parcialmente, el liderazgo de las autoridades permite la participación de los padres de familia. junto a los estudiantes y docentes.

De lo expresado se deduce que la participación de los padres de familia es coyuntural y lo hacen pocos, no precisamente por efecto de un determinado tipo de liderazgo, sino por necesidad o por cumplimiento de convocatorias a reuniones generales o parciales durante el año lectivo, si somos coherentes de que la participación activa debe darse en todos los ámbitos de la gestión institucional del colegio.

- b. Apenas el 40 % de informantes manifiestan que la Rectora nunca permite que los padres de familia colaboren en la gestión institucional, conjuntamente con los docentes y estudiantes.

Esta situación riñe con lo que señala la Constitución de la República y las orientaciones técnicas de ejercer en los centros educativos un liderazgo democrático y transformacional como medio de integración y asunción de compromisos por parte de los miembros de la comunidad en el proceso educativo, aunque la tarea de enseñanza-aprendizaje es competencia directa de la docencia.

- c. Similar percepción tienen los padres de familia consultados, quienes en un 60 % niegan absolutamente que los docentes toman en cuenta sus opiniones para la enseñanza-aprendizaje.

La información corrobora lo argumentado anteriormente, pues según la teoría relacionada con el liderazgo pedagógico, recomienda, buscar alternativas y tomar decisiones oportunas para integrar a los padres de

familia en la planificación curricular, apoyo a las tareas escolares, aportes de conocimientos y experiencias en el aula, desarrollo proyectos de aula, por ejemplo.

- d. Según el 73 % de los encuestados, los profesores del colegio, siempre hacen reuniones conjuntas con estudiantes y padres de familia para informar y conversar sobre resultados de aprendizaje de los alumnos, situación que es común y corriente observar en los cronogramas de actividades de los establecimientos educativos.

Lamentablemente, no se ha logrado dar el paso oficialmente en el país para tomar una decisión operativa que amplíe, desde el liderazgo, la participación de los padres de familia en la gestión institucional.

- e. Únicamente el 33 % de los consultados opina que La institución educativa cuenta con un Manual de Convivencia, cuya aplicación permite un clima escolar favorable para el aprendizaje de los estudiantes.

En algunas instituciones similares, subsiste la inveterada costumbre de hacer las cosas bien, pero que al momento de utilizarlas, como en el caso del Manual de convivencia como herramienta de adecuadas relaciones, acuerdos, compromisos y decisiones compartidas que favorecen al clima escolar, se quedan en el papel.

- f. El 63 % de informantes opinan que los directivos del Plantel guían siempre la organización de los padres de familia para participar en el proceso educativo.

Este dato es estimulante, aunque incuba una contradicción, porque en la práctica cotidiana de la actividad educativa, se suele confundir el término guía con agendas preparadas con anticipación que se siguen como líneas de acción en las sesiones del Comité Central de Padres de Familia y asambleas de la Asociación. Guiar es conducir, dar pautas, abrir el diálogo, dirigir las sesiones, actuar con democracia y transparencia.

- g. Sólo el 47 % de encuestados afirman que La educación en valores que imparte el colegio se refleja siempre en la práctica cotidiana de directivos, docentes, estudiantes, empleados y padres de familia.

Si la familia es la primera organización que forma a las personas y la escuela o el colegio complementan esa formación ética y moral, en los dos ambientes los valores se dicen o se predicán, pero sobre todo se los practica en las acciones, funciones, desempeños laborales, comunicación y en la vida institucional en general; y, deben trascender a la vida de la comunidad en sus diversos entornos y circunstancias.

- h. Apenas el 20 % de los padres de familia consultados confirman que el Departamento de Bienestar Estudiantil coordina siempre sus actividades con los directivos, padres de familia y docentes para atender las necesidades estudiantiles, información altamente preocupante en momentos de descomposición de la sociedad y falta de claridad de los proyectos de vida de los estudiantes.

Desde el liderazgo psicológico o conductual, la gestión orientadora, como su nombre lo indica requiere, inevitablemente, del DOBE, como espacio físico y de talentos humanos especializados, en interrelación, al menos con los docentes guías que recogen los criterios respectivos de los demás docentes y de los padres y madres de familia, que conocen más de cerca las necesidades, dificultades, limitaciones y problemas de sus hijos.

- i. Únicamente el 33 % de los encuestados manifiestan que los profesores guías coordinan sus actividades de los estudiantes y padres de familia en el aporte solidario a la calidad educativa en el colegio.

Cómo podría mejorar la calidad educativa reflejada en los productos de aprendizaje y de la formación integral de la personalidad de los estudiantes en tan penosas condiciones. El liderazgo puede aprovechar estos puentes denominados profesores guías para establecer mejores lazos de comunicación e investigación, resolver conflictos y hacer honor a su nombre en la práctica diaria o coyuntural.

- j. Únicamente el 33 % de informantes aseguran que las familias y la institución interactúan siempre en aspectos formativos de los estudiantes, información que avisa a las autoridades una debilidad de liderazgo y gestión en sus dimensiones organizativas, éticas y comunicacionales, que al final del día también afectan al clima escolar y al cumplimiento de la misión, visión y objetivos que pretende lograr un colegio.

## **5.5. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

- a. Cuatro directivos tienen clara la definición de comunicación y su diferencia con la información, mientras 3 de ellos tienen una débil concepción acerca del tema.
- b. La comunicación es un proceso de relación interacción entre las personas. La comunicación expresa pensamientos, sentimientos y emociones entre un ser humano y los demás mediante el lenguaje y otras formas de expresión.
- c. La información es el conjunto de conocimientos y experiencias escritas, electrónicas y gráficas que ha legado la cultura a través del tiempo y de la historia para transmitir datos.
- d. 5 directivos mencionan la existencia de un Reglamento Interno y reconocen que se encuentra desactualizado y no se refiere en parte alguna al liderazgo.

El Reglamento Interno orienta un liderazgo centrado en deberes y atribuciones de autoridades, docentes, empleados, estudiantes y padres de familia del colegio.; mientras que dos directivos manifiestan confusión en lo que se refiere a la aplicación del mismo y niegan su importancia.

- e. En cuanto a la resolución de conflictos, 3 directivos afirman que el método utilizado en la institución educativa es la mediación de desacuerdos para pasar a los acuerdos: 4 directivos argumentan que los conflictos se resuelven mediante la aplicación de normas reglamentarias y que se ignoran en el colegio.
  
- f. Todos los directivos coinciden en sus respuestas acerca de las características que debe reunir el líder educativo: tener pasión por enseñar y aprender; ser ejemplo de los demás; conducir a los demás para los objetivos comunes; tener espíritu de servicio; ser ejemplo en valores para los demás; tomar buenas decisiones; delegar funciones cuando es necesario; generar confianza; no trabajar por 20, sino hacer trabajar a 20. Es interesante la opinión de que el liderazgo debe centrarse en la misión y los objetivos institucionales.
  
- g. 5 directivos entrevistados conocen la tipología básica del liderazgo y enumeran los siguientes tipos: autócrata, liberal, Laissez faire, dando la impresión de que no existe en el colegio una definición del liderazgo que más conviene a sus necesidades. 2 de los directivos expresan su desconocimiento y confusión acerca del tema, afirmando que no existen líderes sino cumplidores del deber.  
En ninguna de sus opiniones se menciona al liderazgo transformacional como alternativa válida de cambio y transformación institucional.
  
- h. Para todos los directivos consultados los valores institucionales que busca lograr el colegio son los siguientes: respeto ayuda, puntualidad, solidaridad civismo y cortesía.

La información proporcionada por los directivos del colegio, en ningún momento es limitada, sino que, por el tiempo que disponían al momento de la entrevista, fue corto. Sin embargo, la mayoría de personas que vivimos en el Ecuador y otras partes del mundo, poseen un cuerpo extenso de valores, para motivar su práctica como un estilo de vida.

- i. 5 directivos manifiestan los antivalores son: hipocresía, individualismo, inequidad, interés de grupos, divisionismo, desconfianza resentimiento y actos aislados de corrupción; mientras que los dos restantes expresan su negativismo con la expresión “no se puede creer en nadie”.

En otras palabras, la posición negativa no contribuye a esclarecer la problemática de los valores y antivalores en la comprensión de su significado y asimilación consciente a lo interno y externo del Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño”.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

- a. Los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad en valores, otorgan significado al proceso investigativo en su conjunto.
- b. El liderazgo educativo es una categoría de comportamiento que nace con las personas o se adquiere por experiencia y acopio de conocimientos en gerencia educativa. Es la capacidad de conducción de personas y organismos que laboran o participan de alguna manera en el proceso educativo, para lograr juntos el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de la organización de calidad.
- c. Entre los tipos o estilos de liderazgo, los más convenientes de aplicar en las comunidades educativas son el liderazgo democrático y el liderazgo transformacional, que permiten la participación activa de los miembros de la comunidad educativa en el mejoramiento cualitativo de la gestión con enfoque de valores, para alcanzar los mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes.
- d. El estudio documental crítico-reflexivo permitió extraer información valiosa acerca de varios instrumentos de planeamiento, organización, ejecución, control y evaluación de la gestión institucional asociada al liderazgo y los valores corporativos, aceptados en el Colegio “Jacinto Jijón y Caamaño” con los respectivos argumentos teóricos que sustentan a los documentos de rigor reglamentario.
- e. La investigación logró identificar, reconocer y determinar, lo más preciso posible los roles y liderazgo de los directivos, jefes de área, docentes, estudiantes y padres de familia en la ejecución de los planes estratégicos y operativos del colegio objeto de estudio.

- f. La elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, se realizó con responsabilidad, mediante la construcción del FODA y la aplicación de sendas encuestas y entrevistas dirigidas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia del colegio objeto de estudio.
- g. Un resumen de la discusión de resultados da cuenta de las fortalezas y debilidades evidentes relacionadas con la gestión y el liderazgo integrados a valores.

Básicamente existen problemas en el planeamiento, organización, administración de recursos humanos, materiales y en la gestión académica, pedagógica y curricular, razón de ser de la institución educativa, que pueden corregirse en un futuro inmediato, si se imprime un proceso permanente de participación de todos los miembros de la comunidad escolar, bajo un nuevo estilo de liderazgo y la asimilación consciente y transversal de los valores corporativos,

## **6.2. Recomendaciones**

- a. Profundizar autodidácticamente el estudio teórico acerca del liderazgo, la gestión y los valores en la administración de la institución educativa investigada.
- b. Fomentar en las instituciones educativas, particularmente en el colegio “Jacinto Jijón y Caamaño” una nueva cultura del liderazgo en equipo, para evaluar y mejorar progresivamente las aproximaciones a la visión y el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, principalmente, en la gestión pedagógica.
- c. Sugerir a los directivos y demás miembros de la comunidad educativa seleccionar el tipo de liderazgo democrático y transformacional para

garantizar la participación activa en los procesos de gestión con responsabilidad ética.

- d. Actualizar y mejorar los instrumentos de planeamiento, organización, ejecución, control y evaluación de la gestión institucional.
- e. Realizar eventos que permitan actualizar y mejorar los perfiles de directivos, docentes, padres de familia y estudiantes a fin de optimizar sus roles con criterio de integralidad para el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.
- f. Recoger los resultados del diagnóstico situacional FODA para actualizar y mejorar los instrumentos y documentos de organización y convivencia, planificación estratégica y operativa anual de la institución educativa, como parte del ejercicio ético de un nuevo tipo de liderazgo institucional.
- g. Elaborar y socializar una propuesta de mejora, que responda a una decisión de enfrentar el reto de mejorar la calidad de gestión y liderazgo educativo integrados a valores, en el Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la Propuesta

PROPUESTA DE PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN LAS ACCIONES DE LIDERAZGO PARA ALCANZAR LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL COLEGIO NACIONAL TÉCNICO “JACINTO JIJÓN Y CAAMAÑO”.

### 7.2. Justificación

Desde una reflexión crítica acerca de las diversas problemáticas derivadas de la investigación de base acerca del Liderazgo y gestión educativa integrados a valores en el Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”, se seleccionó el problema: *“Escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en la gestión institucional”*

La causa principal de este problema radica en la ausencia de un liderazgo transformacional integrado a la gestión institucional y valores corporativos, mientras que los efectos derivados de esta situación, se evidencian principalmente en manifestaciones de Individualismo, desorganización, clima escolar poco saludable, desempeños poco efectivos de funciones y actividades e ineficacia educativa y pedagógica.

No hay duda de que la ausencia de un liderazgo transformacional en un establecimiento educativo como el colegio seleccionado, incide, de una u otra manera, en la producción de aprendizajes eficaces y significativos en los estudiantes; y con la elaboración de la propuesta se aspira a ser coherentes con la misión, visión y objetivos del centro educativo.

La propuesta parte del sentido que posee el liderazgo transformacional, es decir, el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una

organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño de todos en su ámbito concreto de participación y en el conjunto de compromisos con la institución educativa.

La propuesta es factible de realizarse, como un aporte al mejoramiento de la calidad educativa del colegio, considerando que los costos de inversión en la implementación y ejecución futuras son bajos comparados con los beneficios que se reflejarán en una nueva imagen positiva del colegio generada por los cambios sustantivos en los procesos y resultados de los desempeños de las autoridades, docente, empleados, estudiantes y padres de familia.

Finalmente, La propuesta incuba una convocatoria a los miembros de la comunidad educativa a participar activamente en la construcción colectiva de un tipo de liderazgo transformacional que ha dado resultado en otras organizaciones educativas; invita a la democratización de la gestión institucional; y, admite la posibilidad de cultivar los valores corporativos como un estilo de vida y convivencia.

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

#### **7.3.1. Objetivo general**

Crear oportunidades para que los miembros de la comunidad educativa “Jacinto Jijón y Caamaño” participen activamente en el proceso de construcción colectiva de un liderazgo transformacional que permita mejorar la calidad educativa, la imagen institucional y los desempeños de las autoridades, docentes, empleados, estudiantes y padres de familia.

### **7.3.2. Objetivos específicos**

- a. Elevar el nivel de comprensión del liderazgo transformacional como medio de mejoramiento de la organización institucional, en base a la nueva legislación constitucional y educativa del Ecuador.
- b. Superar las dificultades existentes en los procesos administrativos del colegio, mediante el uso adecuado de métodos y técnicas actuales.
- c. Construir la identidad institucional que permita a los integrantes de la comunidad educativa sentirse parte de la misma y mejorar su nivel de participación en el liderazgo, gestión y práctica de valores, en función del mejoramiento del clima escolar.
- d. Mejorar los procesos de planeamiento estratégico, en el establecimiento educativo, mediante la capacitación básica y la participación de los integrantes de la comunidad educativa.
- e. Construir identidad institucional para lograr un clima escolar saludable en la institución educativa, mediante la asimilación consciente de valores corporativos, colectivamente aceptados.
- f. Dinamizar las relaciones de los miembros de la comunidad educativa para transformarla en una comunidad de aprendizaje, mediante una renovada gestión académica.
- g. Lograr una cultura participativa de la evaluación de desempeños en los miembros de la comunidad educativa.

## 7.4. Actividades

### a. Evento 1:

Asamblea General con asistencia de directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y empleados y presencia de invitados especiales de la comunidad y periodistas, donde se desarrollará la siguiente orden del día:

- *Socialización del proyecto*
- *Foro de opiniones*
- *Toma de decisión consensuada para aprobar el proyecto.*
- *Firma del acta de compromiso*
- *Designación democrática de la autoridad responsable del proyecto, 12 delegados de docentes, 12 delegados de los padres de familia, 2 delegados por los empleados y 12 delegados estudiantiles.*

### b. Evento 2:

Seminario de una semana acerca del Liderazgo Transformacional.

- *Reunión de delegados para planificar y organizar el Seminario.*
- *Invitación a participar a todos los miembros de la comunidad educativa.*
- *Inscripciones gratuitas.*
- *Desarrollo del Seminario Taller.*

### c. Evento 3:

Taller de planificación y organización de la gestión administrativa.

- *Reunión de delegados para planificar y organizar el Taller.*
- *Entrega de invitaciones escritas a los directivos, empleados administrativos y de servicio del Plantel.*

- *Desarrollo del Taller*

**d. Evento 4:**

Actividades de construcción de identidad institucional

- *En una reunión de delegados se planificará y organizará un concurso de periódicos murales que se refieran a: historia, simbología, valores institucionales, ideario, visión, misión, perfiles de los miembros de la comunidad educativa.*

- *Reunión de delegados para reformar el Código de convivencia.*

**e. Evento 5:**

Diseño estratégico de largo aliento para la institución educativa:

- *Reunión inicial de delegados para elaborar una matriz de los principales problemas diagnosticados en el colegio, estableciendo sus causas, efectos y posibles soluciones, así como para seleccionar la mejor alternativa.*
- *Taller con asistencia de delegados destinado a diseñar y elaborar proyectos específicos de implementación estratégica con marco lógico.*

**f. Evento 6:**

Construcción de la comunidad de aprendizaje

- *Curso de 40 horas dirigido a los docentes, para mejorar la planificación curricular en la educación básica y bachillerato.*
- *Socialización de las planificaciones, bajo responsabilidad de los profesores guías en cada curso y paralelos con asistencia de padres de familia.*
- *Supervisión de las clases por parte del Vicerrector (a) del Colegio.*

**g. Evento 7:**

Participación en la evaluación institucional

- *Aplicación a los miembros de la comunidad educativa de los instrumentos de autoevaluación interna de desempeños.*
- *Aplicación de instrumentos de evaluación externa por parte de delegados del Ministerio de Educación.*
- *Socialización de los resultados de la evaluación interna y externa.*

#### **h. Evento 8:**

Informe de los resultados de la evaluación

- *Presentación en una reunión de delegados.*
- *Publicación en la estafeta del colegio.*

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

El proyecto tendrá como escenario físico las instalaciones del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”, ubicado en la Av. Juan de Salinas, sin número, a 500 metros del monumento al choclo en la ciudad de Sangolquí, cantón Rumiñahui, provincia de Pichincha de la República del Ecuador.

### **7.6. Población Objetivo**

La población objetivo estará conformada por los siguientes talentos humanos: 1470 estudiantes matriculados y que asisten normalmente a clases; 1063 padres de familia y representantes del centro educativo escogido; 54 docentes del colegio mencionado; 14 empleados; y, 7 directivos

## 7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

La sostenibilidad de la propuesta se basará en la participación activa de sus recursos humanos y en la provisión oportuna y suficiente de los recursos tecnológicos, materiales, físicos, económicos y organizacionales, que a continuación se detallan:

- a. **Recursos humanos:** Autoridades, docentes, empleados, estudiantes, padres de familia del colegio; y, líderes comunitarios locales, profesionales, autoridades cantonales, directivos de las fundaciones Siglo XXI y ESQUEL.
- b. **Recursos tecnológicos:** Gabinete de computación y equipos electrónicos audiovisuales del colegio; uso de la Tics, internet.
- c. **Recursos Materiales:** Suministros de oficina, mobiliario escolar, medios de transporte, grabadora, cámara fotográfica, filmadora, cartulinas, papel, marcadores, refrigerios, otros imprevistos.
- d. **Recursos físicos:** Edificio escolar, aulas y anexos.
- e. **Recursos económicos:** Presupuesto del colegio y donaciones.
- f. **Recursos organizacionales:** Cabildo cantonal, Consejo Directivo, Junta General de Profesores, Juntas de Área, Consejo Estudiantil, Comité Central de Padres de Familia.

## 7.8. Presupuesto

<b>Costos</b>	<b>Montos</b>	<b>Financiamiento</b>
<b>Costos de personal</b>	<b>650,00</b>	<b>Fundación ESQUEL</b>
2 facilitadores	300,00	Fundación ESQUEL
1 asistente	200,00	Fundación ESQUEL
1 auxiliar de servicios	150,00	Fundación ESQUEL
<b>Costos tecnológicos</b>	<b>330,00</b>	<b>Presupuesto del colegio</b>
Servicio Internet banda ancha	60,00	Presupuesto del colegio
Mantenimiento de computadoras	150,00	Presupuesto del colegio
Implementos accesorios	120,00	Presupuesto del colegio
<b>Costos de materiales</b>	<b>140,00</b>	<b>Presupuesto del colegio</b>
Suministros de oficina	40,00	Presupuesto del colegio
Materiales recreativos	30,00	Presupuesto del colegio
Material didáctico	30,00	Presupuesto del colegio
Suministros de aseo y limpieza	40,00	Presupuesto del colegio
<b>Costos de publicidad</b>	<b>250,00</b>	<b>Municipio Rumiñahui</b>
Radio	150,00	Municipio Rumiñahui
Prensa	100,00	Municipio Rumiñahui
<b>Costos de servicios</b>	<b>720,00</b>	<b>Fundación Siglo XXI</b>
Transporte	40,00	Fundación Siglo XXI
Energía eléctrica	20,00	Fundación Siglo XXI
Agua potable	15,00	Fundación Siglo XXI
Telefonía	45,00	Fundación Siglo XXI
Refrigerios	600,00	Fundación Siglo XXI
<b>Imprevistos</b>	<b>209,00</b>	<b>Comité Central de Padres de Familia</b>
<b>MONTO TOTAL</b>	<b>2.299,00</b>	<b>Alianzas</b>

## 7.9. Cronograma

Meses / Actividades	2012			2013					
	Oc	Nv	Dc	En	Fb	Mz	Ab	My	Jn
<b>Evento 1:</b> Asamblea General con asistencia de directivos, docentes, padres de familia, estudiantes y empleados y presencia de invitados especiales de la comunidad y periodistas.	<b>x</b>								
<b>Evento 2</b> Seminario acerca del Liderazgo Transformacional.		<b>x</b>							
<b>Evento 3</b> Taller de planificación y Organización de la gestión administrativa.			<b>x</b>						
<b>Evento 4</b> Actividades de construcción de identidad institucional				<b>x</b>					
<b>Evento 5</b> Diseño estratégico de largo aliento para la institución educativa:					<b>x</b>				
<b>Evento 6</b> Construcción de la comunidad de aprendizaje						<b>x</b>			
<b>Evento 7</b> Participación en la evaluación institucional							<b>x</b>	<b>x</b>	
<b>Evento 8</b> Informe de resultados de la evaluación									<b>x</b>

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Textos

Asamblea Nacional Constituyente (2008), *Constitución del Ecuador* Registro Oficial N° 449 del 20 de octubre de 2008, Corporación Edi-Ábaco Cía. Ltda.

Capv, Estudio sobre la educación, Convivencia en los centros escolares, El clima escolar en los centros educativos,

Diccionario de la lengua española (1986), real academia española. - vigésima segunda edición, 203

Ministerio de Cultura y Educación de Argentina (2000), documento reprografiado, L, 28

Ministerio de Educación del Ecuador, dinamep, gestión educativa, folio 17.

Ministerio de Educación del Ecuador (2003), Manual de Gestión de la Supervisión Educativa, MEC, - 122

### Recursos bibliográficos del EVA

González M. T, Nieto Cano J. M, Portela Pruaño Antonio, (2008) *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*, Pesaron Entice Hall, México,

Huber P. G.,(2001) *Toma de decisiones en la gerencia*, Editorial Trillas, México.

Martínez Sánchez .F y Prendes Espinosa M.P. (2008), *Nuevas tecnologías y educación*, Editorial Pesaron Entice Hall, México,

Muncha L, Galicia E, Jiménez S, Patiño F, Perdona F, (2011) *Administración y planeación de instituciones educativas*, editorial Trillas, México.

Mamullan H. J. y Schumacher S. (2010), *Investigación educativa*, Editorial Pesaron Edison Desleí, Madrid.

Valenzuela J.R. ,Ricardo J. ( 2011) *Evaluación de instituciones educativas*, Editorial Trillas, México.

UTPL, Guías didácticas de los módulos de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educativo, (2010-2012),

### **Soporte electrónico**

Brunner, J. J.,(2009), Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 7, Número 3, recuperado de <http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2011/07/practicas>

Bryan (1996) called for more work that problematizes the nature of leadership, that views leadership settings or cultures as, recuperado de [http://igiturarchive.library.uu.nl/USBO/2007-0205-200549/hosking\\_xx\\_leadership22.pdf](http://igiturarchive.library.uu.nl/USBO/2007-0205-200549/hosking_xx_leadership22.pdf)

De Cornejo en Rugarcía, .(1997). La formación de los líderes"., recuperado de <http://contexto-educativo.com.ar/2000/5/nota-3.htm>

Díaz María Isabel, Mota Jonaidi y Tovar Johana, (2008), Gestión y Tecnología, recuperado de <http://johanatov.blogspot.es/> 2011/12/09

Flores C., (2009) Características del líder, recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos72/clasificaciontiposliderazgo/clasificacion-tipos-liderazgo.shtml>

García Valls, J.M., (2000), Seminario de Grupo de Investigación en Tecnología Instrucciona, línea de Investigación en Intervención psicopedagógica. Universidad de Valencia, recuperado de <http://search.conduit.com/Results.aspx?q=Tipos de liderazgo aplicado a la educación,/> 2011/11/13

Macha V.R., (2010) la gerencia educativa eficaz, recuperado de <http://www.monografias.com> recuperado de [http/ trabajos33 WWW.com/gerencia-educativa/s/](http://trabajos33.WWW.com/gerencia-educativa/s/) 2011/12/12

Rojas A. y Gaspar F, (2001) Bases del Liderazgo en educación, Sopena, 75)

Recuperadode3<http://www.hezkuntza.ejgv.euskadi.net/r432459/eu/contenidos/informacion/dig2/eu/> / 2011/03/7x

Sáenz L.M. el 6 de agosto de 2010, en: Del liderazgo instruccional y los procesos de mejora educativa, recuperado de Suite101.net<http://manuel-lopez-saenz.suite101.net/del-liderazgo-instruccional-y-los-procesos-de-mejora-educativa-a22685#ixzz1jGX1LzaN/> / 2011/04/

Santana Lourdes Denis (2009), El docente y la construcción de la eticidad, recuperado de [http://etica-docencia.blogspot.com/2009\\_01\\_01\\_archive.html](http://etica-docencia.blogspot.com/2009_01_01_archive.html)

WATERS R., MARZANO J. y MCNULTY B., (2003), Eficacia y Cambio en Educación, 4(25). Recuperado de: <http://susanamastertic.blogspot.com/2010/07/liderazgo-para-el-cambio-exposicion/> / 2011/09/15

## 8. APÉNDICES

### 9.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores educativos:

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

#### 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. TIPOS DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco- misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular religioso ( )

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

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

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

- 1. a. El Número de miembros en la institución ( )

- b. Los resultados obtenidos en la institución ( )
  - c. El valor y el 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. Rector
  - b. Consejo directivo

**6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a su 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.	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 autoridades en los grupos de decisión			

**8. Las habilidades de liderazgo requerida 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 convine la teoría, práctica			
---	---	--	--	--

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 que les falta mejorar.			
b.	La disminución del número de estudiantes por aula			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de 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(rectora) Consejo Directivo			
b.	De Gestión (Secretario, subdirector, comisión económica etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipos docentes, etc.)			
e	Otros (cuáles)			

11. La pregunta 12,13,y 14 deben ser respondidas en términos de sí o no

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

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos. Planes y programaciones de la institución.,
- Elaborar la programación didáctica De la enseñanza de la materia, o área correspondiente.
- Mantener actualizada la metodología.
- 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 de didácticos, formulas propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

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

SI.....

NO.....

**13. En la Institución Educativa que Ud dirige se ha realizado:**

- Una reingeniería de procesos.....
- Un plan estratégico .....
- Un Plan operativo Anual.....
- Proyecto de capacitación dirigido a los Directivos y Docentes .....

## 9.2. Encuesta a docentes

Orden	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.						
2	El liderazgo en el colegio está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa promueve en los padres , representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable armónico, seguro y estimulante.						
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran los docentes, estudiantes, familias, asociación civil, padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.						
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.						
6	Trabajo de equipo, para tomar decisiones de cambio de metodología de enseñanza-aprendizaje.						
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.						
8	Resistencia en los compañeros o						

	Rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.						
9	Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.						
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la Rectora del centro educativo.						
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.						
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora del centro educativo.						
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica						
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera						
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con las participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.						
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores						

### 9.3. Encuesta a estudiantes

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes						
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.						
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.						
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.						
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma						

	forma y en el mismo tiempo.						
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.						
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.						
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.						
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.						
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.						
11	El profesor es quien decide qué se hace en esta clase.						
12	Se realizan trabajos en Grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.						
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.						
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.						

#### 9.4. Encuesta a padres de familia

Orden	Declaraciones	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El liderazgo de las Autoridades permite la participación de los padres de familia. junto a los estudiantes y docentes.						
2	La Rectora permite que los padres de familia colaboren en la gestión institucional, conjuntamente con los docentes y estudiantes						
3	Los docentes toman en cuenta sus opiniones para la						

	enseñanza-aprendizaje.						
4	Los profesores del colegio hacen reuniones conjuntas con estudiantes y padres de familia para informar y conversar sobre resultados de aprendizaje de los alumnos						
5	La institución educativa convivencia, cuya aplicación que permite un clima escolar favorable para el aprendizaje de los estudiantes						
6	Los directivos del Plantel guían la organización de los padres de familia para participar en el proceso educativo.						
7	La educación en valores que imparte el colegio se refleja en la práctica cotidiana de directivos, docentes, estudiantes, empleados y padres de familia						
8	El Departamento de bienestar Estudiantil coordina sus actividades con los directivos, Padres de familia y docentes para atender las necesidades estudiantiles.						
9	Los profesores guías coordinan sus actividades de los estudiantes y padres de familia en el aporte solidario a la calidad educativa en el colegio.						
10	Las familias y la institución interactúan en aspectos formativos de los estudiantes						

## 9.5. Fotografías



Planta Central del Colegio Nacional Técnico "Jacinto Jijón y Caamaño"



Finca Helsinki donde funciona el bachillerato en Comercio y Administración, especialidad de Contabilidad



Banda Musical del Colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”



Personal directivo del colegio Nacional Técnico “Jacinto Jijón y Caamaño”