



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCATIVO

**ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA  
UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL ACTIVA  
INTERCULTURAL TRILINGÜE INKA SAMANA DURANTE EL  
AÑO LECTIVO 2010-2011”**

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

**AUTOR:**

Lic. Vacacela Gualán Segundo José María

**DIRECTORA DE TESIS:**

Mgs. María Mercedes Zuín

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, abril del 2011

Mgs.

María Mercedes Zuín

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. María Mercedes Zuín

**DIRECTORA DE TESIS**

## ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

### CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Segundo José María Vacacela Gualán, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Original 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 de la Universidad”.

Loja, abril del 2011

.....

Lic. José María Vacacela Gualán

**AUTOR**

**AUTORÍA:**

Las ideas y contenidos expuestos en el presente informe de investigación, es de exclusiva responsabilidad de su autor.

f.....

Lic. José María Vacacela Gualán

CI.1102028006

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo en primer lugar a mi familia, por el impulso y apoyo que brindaron a mis sui géneris ideas; luego a todos los estudiantes, profesores, padres de familia y la comunidad de Ilincho; quienes hicieron posible la concreción de un proyecto educativo alternativo adelantado para la época con una visión futurista, donde me permitieron ejercer mi liderazgo durante 25 años.

**Con mucho cariño**

**José María**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica particular de Loja, a sus autoridades y profesores, quienes sin escatimar esfuerzos me dieron la oportunidad de prepararme académicamente, para convertirme en profesional administrativo poniendo en práctica mis cualidades de liderazgo y aportar de esta manera en el proceso de la calidad educativa.

A la señora Magíster María Mercedes Zuín, DIRECTORA DE TESIS, quien de manera desinteresada, solamente movida por su espíritu de docente entregada a los caros intereses de la educación, me orientó y dirigió eficazmente el presente trabajo.

A mi querida esposa, María Gabriela Albuja, por soñar junto conmigo, por haber coincidido en el ideal y ser el pilar de apoyo en mis locuras pedagógicas, quién con mucha paciencia y amor supo comprender y valorar mis ideas y sentimientos.

A mis tres queridos hijos, Nina Pani, Amawta Jatari y Camilo José , quienes permitieron y se acomodaron a mi liderazgo en la familia, luego apoyaron mi liderazgo en la institución educativa, en la comunidad y en todo espacio social donde me desenvolvía, siempre con su cariño, su preocupación, sus cuidados y su expectativa por mi llegada a casa.

A todos los docentes de la Unidad Educativa que creyeron y creen que nadar contra corriente es posible, a sus cónyuges e hijos por la comprensión y apoyo a tan esmerado trabajo.

A todos los padres de familia que formaron parte de la comunidad educativa, por la fe que pusieron, por la confianza depositada y por el impulso que dieron desde su transformación para generar el liderazgo en sus hijos.

Y a todos los estudiantes de la prestigiosa Inka Samana, por el tesón de vivir los valores humanos y culturales sin dejarse arrastrar por la corriente de esta sociedad enferma.

EL AUTOR

## CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Mgs.

Segundo Francisco Saca Quizhpe

VICERECTOR DE LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL ACTIVA  
INTERCULTURAL TRILINGÜE INKA SAMANA

CERTIFICA QUE:

El señor José María Vacacela Gualán solicitó a esta institución el espacio para realizar su trabajo de tesis y que una vez aceptado aplicó los instrumentos de investigación a los actores educativos, encuestas y entrevistas, así también se le facilitó ingresar a los archivos de la institución para que recabe la información necesaria para su trabajo.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado hacer uso para los fines que se requiera.

Saraguro, enero del 2011

.....

Mgs. Segundo Francisco Saca Quizhpe

VICERECTOR DE LA UEAITIS



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<b>Página</b>
Portada	i
Certificación	ii
Acta de sesión	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificación institucional	viii
Índice de contenidos	ix
<b>1. Resumen</b>	<b>1</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>6</b>
3.1. Participantes	6
3.2. Materiales e instrumentos de investigación	10
3.3. Métodos y procedimientos	12
<b>4. Marco teórico</b>	<b>13</b>
4.1. La gestión, concepto, importancia y tipos	13
4.1.1. Concepto de gestión	13
4.1.2. Importancia	19
4.1.3. Tipos de gestión	22
4.2. Liderazgo educativo: concepto, tipos y características	23
4.2.1. Concepto de liderazgo educativo	23
4.2.2. Tipos de liderazgo educativo	29
4.2.3. Características de los tipos de liderazgo	31
4.3. Diferencias entre directivo y líder	34
4.4. Los valores y la educación	36
4.4.1. Definición y concepto de valores	36
4.4.2. Un liderazgo educativo basado en valores	37
4.4.3. La educación y la relación con los valores	41
4.4.4. Importancia de la educación en valores	43
4.4.5. Los principios y los valores de la Unidad Educativa Inka Samana	52

<b>5. Diagnóstico</b>	<b>55</b>
5.1. Los instrumentos de gestión educativa	55
5.1.1. El manual de organización	55
5.1.2. El código de ética	55
5.1.3. El plan estratégico	55
5.1.4. El plan operativo anual	56
5.1.5. El proyecto educativo institucional	56
5.1.6. El reglamento interno	57
5.2. La estructura organizativa de la UEAITIS	58
5.2.1. Misión y visión	59
5.2.2. El organigrama	60
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos	60
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	61
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	61
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	61
5.3.3. Dimensión administrativa-financiera y valores	61
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	62
5.4. Análisis FODA	62
5.4.1. Fortalezas y debilidades	63
5.4.2. Oportunidades y amenazas	63
5.4.3. Matriz FODA	64
5.5. Resultados	65
5.5.1. De los directivos	65
5.5.2. De los profesores	83
5.5.3. De los estudiantes	90
5.5.4. De los padres de familia	96
5.5.5. De la entrevista	103
5.5.6. Matriz de problemas	105
5.6. Discusión	106
<b>6. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>112</b>
<b>7. Propuesta de mejora</b>	<b>115</b>
<b>8. Bibliografía</b>	<b>123</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>124</b>

## 1. RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en la “Gestión, Liderazgo y Valores” desarrollados en la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe “Inka Samana” durante el año lectivo 2010-2011, con la finalidad de diagnosticar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas en la aplicación de la gestión, valores y liderazgo, para así poder fortalecer la institución realizando un Plan de Mejora. Esta experiencia se encuentra ubicada en la Comunidad Indígena de Ilincho del cantón Saraguro, parroquia Saraguro, de la provincia de Loja.

Para realizar este trabajo, se presentó a las autoridades de la institución una solicitud, conjuntamente con el proyecto, solicitando apertura para realizar la investigación. Una vez aprobado se aplicaron los instrumentos de investigación, encuestas y entrevistas, a todos los actores educativos; una vez tabulados los datos se redactaron las conclusiones.

Al final pudimos concluir que la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana es una institución que propende a la excelencia académica, que se preocupa de todos y cada uno de sus miembros; que capacita permanentemente a su equipo; que posee un equipo sólido de trabajo, bienestar y armonía; en síntesis hay un liderazgo de todos los actores educativos quienes trabajan en la práctica de valores, especialmente la libertad, el afecto, la responsabilidad, el respeto, la autonomía, la honestidad y la creatividad.

Es un trabajo que se viene impulsando desde 1986 con mucha dificultad, debido a que las autoridades educativas en un inicio no brindaban apoyo y esto generó cierto grado de desconfianza en los actores educativos. En estos últimos tiempos, con los cambios de políticas del Estado, especialmente en lo que a educación se refiere, tenemos el reconocimiento mediante acuerdo Ministerial y conformamos el grupo de las Escuelas

Gestoras Para El Cambio. Este reconocimiento ha generado en las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia, seguridad y credibilidad. Una vez que la propuesta cuenta con la valoración interna y externa, hemos iniciado la fase de socialización con los demás centros educativos. Este programa por lo tanto gozará de sostenibilidad futura.

## 2. INTRODUCCIÓN

El cambio en la metodología y la práctica pedagógica curricular en la Unidad Educativa Inka Samana data desde 1986, cuando una pareja de esposos con el sueño por una educación diferente plantearon en este centro educativo, escuela sin nombre de la comunidad de Ilincho, una propuesta alternativa, con la finalidad de preservar la cultura y devolver la autoestima que fue arrebatada hace 500 años. Esta propuesta fue aceptada y se comenzó con el trabajo de cambio, pero era demasiado radical para aquellos tiempos, donde los padres de familia estaban acostumbrados a la rutina del sistema educativo vigente y desconfiaban de la posibilidad de una educación diferente, por lo que hubo deserción de estudiantes. Luego de tres años de arduo trabajo por parte de las autoridades y docentes se logró ganar un mínimo de confianza que permitió que el centro educativo no se cerrara y pueda continuar trabajando con un mínimo número de estudiantes. Así transcurrieron algunos años, hasta que en 1993 la comunidad decidió realizar una evaluación del trabajo realizado, llegando a la conclusión de que valía la pena el trabajo y el esfuerzo. El 99% de la Asamblea Comunitaria votó por el continúese con el proyecto. A partir de esta fecha, por pedido de los padres de familia y la comunidad se comenzó a soñar con crear una Unidad Educativa.

En septiembre de 1996, con un proyecto educativo comunitario y el apoyo de los padres de familia y la comunidad se creó la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana, con el acuerdo Ministerial 139. A partir de esta fecha se incrementaron al centro educativo existente los niveles preprimario y medio. A pesar de todo lo logrado, las dificultades no terminaron. En este punto el problema era mayor, especialmente con los estudiantes de secundaria que optaban por cambiarse de colegio, dado que la Unidad Educativa emitía un informe psicopedagógico detallado pero sin calificaciones, el mismo que no era

aceptado por los otros colegios. Luego de diez años de creación, se reformó el Proyecto Educativo y las autoridades de la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Loja, lejos de aprobarlo, obstaculizaron los trámites, por cuanto ellos no justificaban la inexistencia de calificaciones. En búsqueda de una solución, las autoridades de la Unidad Educativa invitaron al Ministro de Educación Raúl Vallejo, quien les inspiraba confianza por su filosofía de cambio de la educación, para que constatará el trabajo. Y así fue que con la visita del señor Ministro en el 2007 se logró el apoyo para la aprobación del último acuerdo Ministerial No. 042 que está feneciendo en este año con los informes de la evaluación del proyecto.

Cabe recalcar que desde el inicio del cambio, se han dado logros y dificultades continuas, que han ido poco a poco fortaleciendo la institución en lugar de frenarla o desaparecerla. Actualmente los estudiantes, los padres de familia, la comunidad y la sociedad en general reconocen a Inka Samana como la educación del futuro.

La investigación en nuestro medio es débil, por no decir inexistente, la misma educación y el sistema vigente se han encargado de matar toda iniciativa de curiosidad e investigación de los estudiantes, por ello no hay investigaciones dentro del campo educativo que promuevan el cambio en los paradigmas, salvo el único caso de la Unidad Educativa Inka Samana, que en forma empírica viene impulsando cambios significativos a pesar de las grandes dificultades con las que ha tenido que bregar.

Debido a que el sistema educativo vigente se encuentra en un estado de pasividad, de conformismo y de facilismo y que el trabajo que se realiza en la Unidad Educativa Inka Samana carece de un diagnóstico técnico para evidenciar los logros y las dificultades, considero que es muy importante que se realice esta investigación en la institución antes mencionada con la

finalidad de diagnosticar los avances y cambios suscitados, así como las debilidades y dificultades que se puedan encontrar a fin de proponer un plan de mejora.

Los objetivos fundamentales del presente trabajo son:

- Investigar los referentes teóricos sobre gestión y liderazgo educativo, así como la gestión de la calidad en valores.
- Diagnosticar la situación actual del establecimiento.
- Determinar los roles y liderazgo de todos los actores educativos.
- Fortalecer el liderazgo de todos los actores educativos en los aspectos en los que se detectare alguna dificultad o debilidad.

La Unidad Educativa Inka Samana ha venido liderando procesos de cambio en la obscuridad del sistema educativo, por lo que invitamos al lector a conocer el diagnóstico de esta realidad, sus fortalezas y debilidades; sus amenazas y oportunidades; así como el plan de mejora para el próximo año.

El presente trabajo consta de una descripción de los participantes en este proyecto de investigación, los materiales e instrumentos que se requieren, la metodología utilizada, el marco teórico con los temas, gestión, tipos e importancia; Liderazgo educacional, tipos y características; diferencias entre directivo y líder; y los valores en la educación. Otro apartado sobre los resultados de la investigación y su diagnóstico, los instrumentos de gestión educativa, la estructura organizativa, el clima de convivencia de la UEAITIS; así como también el análisis FODA y sus resultados. Por último las conclusiones y recomendaciones y un Plan de Mejora

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. Participantes**

Para realizar el presente trabajo de investigación solicitamos la colaboración de los actores educativos de la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana, quienes gustosamente aceptaron.

La Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana cuenta con 119 estudiantes, 17 profesores; de ellos cinco forman parte del Consejo Directivo como autoridades de la institución y tres administrativos. Por ser una institución pequeña, la encuesta se aplicó a todos los docentes y a todos los directivos; de los estudiantes se seleccionó solamente a los del nivel medio por ser los más grandes; y de los padres de familia se seleccionó 23 de 56 por encontrarse muy dispersos. Los datos de la presente investigación corresponden a los actores educativos de la institución, los mismos que fueron tomados en enero del 2011.

A continuación presentamos las tablas, con la edad, sexo y título académico de los miembros que conforman el H. Consejo Directivo, de los docentes, de los estudiantes y de los padres de familia.



**Tabla 1****Directivos de la Unidad Educativa Inka Samana por edad, sexo y título académico**

Rangos de Edad	Sexo				Título académico					
	Hombres		Mujeres		PP		Lic.		Mgs.	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
De 35 a 40 años	0	0	1	20	1	20				
Más de 40 años	2	40	2	40	1	20	2	40	1	20
TOTAL	2	40	3	60	2	40	2	40	1	20

*Fuente:* Secretaría del UEAITIS

*Elaboración:* José María Vacacela

Los miembros del Honorable Consejo Directivo son cinco: Coordinador General, Coordinador Académico, los coordinadores de los niveles preprimario, primario y un representante de todos los profesores. La edad de los miembros de este organismo es en su mayoría mayor a 40 años, sólo 1 persona está entre los 35 a 40 años. Esto nos da a entender que los directivos tienen algunos años de experiencia en el centro educativo. Por otra parte se puede notar que en los miembros del Consejo Directivo hay equidad de género, lo que significa que las decisiones se toman en dualidad, ese importante valor andino para el desarrollo social.

**Tabla 2****Docentes de la Unidad Educativa Inka Samana por edad y sexo**

Rangos de Edad	Hombres		Mujeres		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%
De 26 a 30 años	0	0	1	6	1	6
De 31 a 35 años	1	6	1	6	2	12
De 36 a 40 años	1	6	1	6	2	12
Más de 40 años	4	23	8	47	12	70
TOTAL	6	35	11	65	17	100

**Fuente:** Secretaría del UEAITIS

**Elaboración:** José María Vacacela

De los docentes que trabajan en la Unidad Educativa Inka Samana las dos terceras partes son mujeres. Esta realidad denota la coherencia de la institución, ya que al ser el afecto uno de los principios y valores de ésta, está bien que haya más mujeres, ya que ellas son más afectivas y comprensivas con los hijos y en este caso con los estudiantes, siendo ellas el pilar de la formación, educación y transmisión cultural de un pueblo.

En cuanto a la edad de los docentes notamos que hay un gran porcentaje que tienen más de cuarenta años, notándose la predominancia de la experiencia de estos docentes sobre los demás. Al mismo tiempo nos preocupa la falta de elementos profesionales jóvenes, que pueden aprender de la experiencia y aportar con los cambios acordes a la realidad del tiempo para que haya mejor atención a los estudiantes y la calidad de la educación pueda continuar desarrollándose.

**Tabla 3****Docentes de la Unidad Educativa Inka Samana según niveles y título académico**

Títulos académicos	Preprimario		Primario		Medio		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Profesores Primarios (PP)	1	6	2	12	0	0	3	18
Licenciados en Ciencias de la Educación	1	6	3	17	5	29	9	52
Magísteres	0	0	0	0	1	6	1	6
Otros	1	6	2	12	1	6	4	24
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>7</b>	<b>41</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Secretaría del UEAITIS

*Elaboración:* José María Vacacela

El cuadro nos refleja que la mayoría de los docentes son profesionales, aunque no todos son especialistas en el área asignada, lo que nos hace ver que a la institución le hace falta especializar a sus docentes para mejorar la calidad de la institución.

**Tabla 4****Estudiantes del nivel medio de la Unidad Educativa Inka Samana**

Nivel de educación	Hombres		Mujeres		Total	
	f	%	F	%	f	%
Medio	24	49	25	51	49	100
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>49</b>	<b>25</b>	<b>51</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

*Fuente:* Secretaría del UEAITIS

*Elaboración:* José María Vacacela

El cuadro expresa una distribución equitativa de los estudiantes en lo que a género se refiere, pero nos preocupa el escaso número de estudiantes, que luego de algunos años de funcionamiento no ha sido superado. Esto puede darnos a entender que hay una débil gestión y liderazgo en la institución o que el liderazgo y gestión convencional de las autoridades superiores (provinciales y

nacionales) y que el entorno social aún no está preparado para un cambio educativo trascendente.

**Tabla 5**  
**Estudiantes del Nivel Medio de la Unidad Educativa Inka Samana según ciclos y bachillerato**

Ciclos de educación en el nivel medio	Hombres		Mujeres		Total	
	F	%	f	%	f	%
Fundamentación	9	19	12	25	21	44
Propedéutico	10	20	10	20	20	40
Preuniversitario	4	8	4	8	8	16
Total	23	47	26	53	49	100

**Fuente:** Secretaría del UEAITIS

**Elaboración:** José María Vacacela

Como se mencionó en el cuadro anterior hay una preocupación por el número de estudiantes, pero las cifras nos muestran que hay un crecimiento paulatino en los primeros ciclos y por ende habrá un crecimiento también en el preuniversitario.

### 3.2. Materiales e instrumentos de investigación

Para la recolección de información de campo se seleccionaron y se utilizaron las siguientes **técnicas e instrumentos**:

La del **fichaje**, que posibilitó la recolección de información bibliográfica a través de fichas, en las que se enumeraron y se describieron las fuentes bibliográficas.

La **encuesta**, se utilizó para la recolección de la información de campo, mediante preguntas abiertas y cerradas, realizadas a

autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia de la UEAITIS.

Se realizó la **observación directa** a los documentos de la institución: *Currículo, Planificación Estratégica, Plan Operativo Anual, Plan Institucional, Registro de Matrículas, Reglamento Interno, Código de Convivencia, entre otros*; que nos permitirán extraer la información relacionada con los objetivos de la investigación.

La **entrevista estructurada**, se aplicó a las autoridades de la institución, con la finalidad de obtener referencias para conocer con mayor profundidad el manejo de liderazgo y la práctica de valores en la institución, para así poder emitir juicios de valor y de esta manera enriquecer la información de las encuestas y de la observación directa.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

El presente trabajo de investigación se realizó con el número total de directivos y docentes; de los estudiantes, por ser una institución pequeña, se tomó como muestra, a todos los estudiantes del nivel medio; de los padres de familia, solamente se tomó una muestra de 23 del total de 56, ya que están muy dispersos para aplicar a todos.

### **3.3. Método y procedimiento**

Con la finalidad de llevar adelante un trabajo eficaz y eficiente, que tenga coherencia con los objetivos planteados, se utilizó los siguientes métodos:

El **descriptivo**, cuando los elementos de la observación directa y los resultados de campo requieran una descripción e interpretación de acuerdo con la realidad.

El **analítico**, se utilizó para analizar las tablas, las causas y efectos del problema estudiado y para dar sugerencias de mejoramiento.

El **sintético**, permitió analizar del todo a las partes, asociando juicios de valor, abstracciones, conceptos y valores que aumentarán el conocimiento de la realidad facilitando la comprensión del objeto de estudio.

La **Inducción**, permitió configurar el plan de mejoras, partiendo de la particularidad de los problemas hacia un todo de la institución, relacionando la teoría con la práctica.

La **Deducción**, sirvió para sacar conclusiones de los hechos particulares del objeto de estudio. Este método ayudó a generalizar lógicamente los resultados de campo obtenidos en el proceso de investigación.

**El Hermenéutico**, se utilizó para realizar la interpretación bibliográfica y realizar el análisis de la información de campo a la luz del marco teórico.

El **Estadístico**, se recurrió a él como herramienta para organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas) y poder facilitar la comprensión de los datos.

Luego de aplicar los instrumentos de investigación, se procedió a la tabulación, organización, análisis e interpretación de los resultados. En este proceso se apoyó en la técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cualitativa.

A continuación, con los resultados de los criterios de todos los actores educativos, se sacó una conclusión de la realidad de la Unidad Educativa Inka Samana en relación al marco teórico estudiado.

Por último se presenta un Plan de Mejora para la institución a partir de la situación y los problemas encontrados con la finalidad de aportar al mejoramiento de la calidad educativa de la Unidad Educativa Inka Samana.

#### **4. MARCO TEÓRICO**

##### **4.1. La Gestión: Concepto, importancia, tipos**

###### **4.1.1. Concepto de gestión**

El término gestión, hace referencia a una ciencia empírica muy antigua, que aparece con la vida social del hombre; pero sólo a finales del siglo XIX y principios de los XX fue identificado por el francés Henry Fayol; el alemán Walter Rathenau; el japonés Shibusawa; los americanos Mary Parker y H. L: Gantt, como un elemento importante en la vida social, que más tarde fue utilizado para desarrollar empresas.

A partir de la mitad del siglo XX, Peter Drucker lo convirtió en una ciencia asimilable, que se podía aprender y enseñar, con la publicación de *The Practice of Management*, considerada como la primera “biblia” de la gestión. Los primeros que

pusieron en práctica estos conocimientos fueron los japoneses, después de la segunda guerra mundial y más tarde fueron transferidos a los Estados Unidos. A partir de estos descubrimientos se tuvo que implementar el marketing y la planeación estratégica para las empresas. Así surge como sinónimo de administración y gerencia, que se refieren a “planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar. Si bien estos términos siguen siendo sinónimos, su uso se ha especializado. Actualmente el término administración es más utilizado en la empresa pública y el término gerencia en la empresa privada.

Etimológicamente la palabra gestión proviene del latín *gestiōnis* que significa acción y efecto de gestionar y administrar. Si bien en un inicio su significado no difería, actualmente se distingue, a la administración como el acto de planificar, organizar, gobernar, dirigir y controlar los recursos, humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc., de una organización o institución con fines de lograr el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines de la organización; y a la gestión como las diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan como recursos activos para lograr los objetivos. En síntesis se dice que la gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración.

Así se desarrollaron las tres economías mundiales dominantes, Estados Unidos, Alemania y Japón, que han venido siendo el modelo de las economías del resto del mundo. En las empresas privadas se ha dado un gran desarrollo en cuanto a competencia, calidad, marketing, planeación estratégica, desarrollo humano, etc.



Por su parte la educación se quedó rezagada a los viejos modelos de administración y gestión y sus resultados no eran satisfactorios y no iban a la par de las necesidades del desarrollo empresarial. Por ello a partir de la década de los noventa se acuñó el término gestión, administración, marketing, reingeniería y liderazgo, utilizado en las empresas privadas, para dar un giro a la educación apuntando hacia la calidad de sus resultados.

Este término gestión al utilizarse en el campo de la educación, perdió su matiz original para convertirse y ser utilizado como sinónimo de pedir, solicitar y hacer trámites solamente; cayendo en el paternalismo, prolongando la dependencia, la indiferencia hacia el desarrollo y la falta de capacidad intelectual para resolver inteligentemente los diferentes problemas de la educación y por ende de la sociedad. La educación pasó a servir al sistema capitalista y a sus intereses de generar mano de obra calificada lejos de pretender impulsar el liderazgo y el desarrollo integral del pueblo.

De ahí la importancia de utilizar bien el término gestión dentro del campo educativo con el fin de lograr cambios significativos en el pensamiento y desarrollo de la inteligencia de los actores educativos. Los líderes de la empresa privada entienden la palabra gestión, como el proceso de previsión, visualización, planificación, ejecución, control y evaluación continua que utiliza los recursos humanos, materiales y técnicos que se disponen para lograr los fines y objetivos en un tiempo determinado. Para cumplir con cada uno de estos aspectos de la gestión y obtener resultados de calidad es necesario contar con líderes que impulsen todo el proceso.

**Prevenir**, es la acción de adelantarse, conocer de antemano las ventajas y desventajas de la empresa para prever o impedir cualquier daño o perjuicio y tomar medidas adecuadas para impedir desavenencias.

**Visualizar**, se refiere a la visión de los problemas que se pueden suscitar y a las oportunidades que existen para desarrollar una empresa o institución. Esto es fundamental en el trabajo de directivos y líderes, sin esta cualidad no puede darse el resto del proceso.

**Planificar**, luego de una visualización clara para prevenir cualquier amenaza a la empresa es necesario planificar, esto consiste en determinar objetivos claros y establecer estrategias adecuadas para el cumplimiento de dichos objetivos. Las funciones de organizar, dirigir, liderar, controlar y evaluar se derivan de la planificación. Dentro de esta acción es también fundamental tomar en cuenta la estrategia, ya que ésta proporciona dirección, sentido de unidad y propósito a la empresa.

**Organizar**, Una vez que dispongamos de estrategias, tengamos los objetivos claros y los planes para el logro de los objetivos, se hace necesario diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos, esto consiste en estructurar relaciones de trabajo y de autoridad para mejorar y mantener la calidad; es decir engloba las tareas o actividades de la planificación y asigna responsabilidades a individuos y grupos dentro de la empresa para funcionar eficazmente como un todo coherente.

**Liderar**, Es una función de suma importancia, considerada a veces como función de dirección o motivación, que consiste en

influir en los miembros de su empresa para que actúen direccionados al cumplimiento de los objetivos. Deming (1986), manifiesta que los gestores deben ser líderes que enseñan el camino a sus colaboradores para mejorar la calidad. Un liderazgo efectivo es de suma importancia para una organización.

**Controlar**, un buen gestor debe también saber controlar para asegurar el rendimiento y cumplir lo planificado. La función de control requiere tres elementos fundamentales, normas definidas de rendimiento, información oportuna de las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y acción de corrección del rendimiento.

**Evaluación**, toda empresa o institución cuenta con esta función final a fin de analizar los logros o dificultades obtenidos y realizar una replanificación o cambio de estrategias en la planificación.

De esta manera para realizar una buena gestión empresarial es necesario un buen gestor. Este gestor deberá reunir algunas cualidades fundamentales a fin de desempeñarse con eficacia y eficiencia en su trabajo. Según un estudio realizado por la empresa Harbridge House para determinar un gestor de éxito, éste debería reunir por lo menos 10 cualidades:

- Dirección clara
- Comunicación abierta, clara y precisa
- Apoyo constante al personal
- Reconocimiento objetivo a sus trabajadores
- Control sobre la marcha para retroalimentar
- Selección del mejor personal

- Debe estar consciente de las implicaciones financieras de sus decisiones
- Debe estimular constantemente la innovación de nuevas ideas
- Debe tomar decisiones claras
- Debe mantener un alto nivel de integridad

Si bien el recurso humano es indispensable en la gestión de una empresa, éste debe apoyarse de la tecnología, a fin de simplificar sus esfuerzos y generar mayor rendimiento. Muchas veces confundimos los términos técnica y tecnología; la tecnología se basa en aportes científicos y la técnica en la experiencia social; la actividad tecnológica es hecha por máquinas y la técnica es preferentemente manual; la tecnología es explicada a través de textos o gráficos científicos mientras que la técnica es más empírica.

Acoplando las funciones empresariales a la parte educativa, tenemos que la gestión educativa consiste en: presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones, definir objetivos institucionales, propuestas de acción y prioridades en la administración de recursos; definir acciones a partir de un análisis FODA, comprometer a todos los actores educativos y definir el tipo de servicio que se ofrecerá. Esta responsabilidad recae sobre el director de un centro educativo, quien al igual que un gestor o gerente en la empresa privada debe: Prevenir, visualizar, planificar, definir objetivos, fijar estrategias, organizar, capacitar, liderar, controlar y evaluar todo el proceso educativo. Todo esto debe nacer de un director que perciba la necesidad de un cambio educativo, de transformación a partir de la reflexión, análisis y

cuestionamiento de la realidad. Un líder que oriente o reoriente de acuerdo a las necesidades y demandas sociales.

#### 4.1.2. Importancia

Como manifestamos en los párrafos preliminares, la gestión implica calidad, de ahí que se hace sumamente necesario incorporar dichas funciones de gestión a la educación con fines de mejorar los niveles y estándares de este campo. Según Garvín las definiciones de calidad son personales y de carácter idiosincrático dependiendo del enfoque de la empresa. Este señala ocho dimensiones de calidad muy importantes:

1. Rendimiento
2. Características
3. Confiabilidad
4. Conformidad
5. Durabilidad
6. Utilidad
7. Estética
8. Calidad percibida

Al aplicar las funciones del proceso de una empresa privada a la educación, es importante que los directivos posean un grado de estabilidad emocional; visualicen con claridad los cambios a efectuarse: mantengan relaciones con todos los actores educativos a fin de no equivocarse en la toma de decisiones y sepan organizar tiempo y esfuerzo. Resumiendo puede quedar organizado en cuatro dimensiones: **1. Organizacional**, que comprenderá organigramas, distribución de actividades, división del trabajo, canales de comunicación y uso adecuado de los tiempos y espacios. **2. Administrativa**,

que consiste en la planificación estratégica, consideración de los recursos humanos y financieros, control de las acciones y manejo de la información. **3. Pedagógico-didáctica**, comprende las modalidades de enseñanza, el valor otorgado a los saberes, criterios de evaluación y teorías de aprendizaje. **4. Comunitaria o social**, consiste en responder a las demandas y exigencias del entorno y la sociedad.

Siendo la educación la base y el fundamento de una sociedad y cultura es muy importante que sus directivos y docentes conozcan y se concienticen en la importancia del cambio y el ejercicio de un liderazgo para la gestión educativa; ya que hasta ahora podemos decir que muy pocos directivos o administradores investigan y utilizan el término gestión en toda la extensión de su palabra.

Ante el reto de un contexto diverso y cambiante es necesaria la aplicación de la gestión educativa en toda institución, con la finalidad de mejorar la calidad y las acciones de intercambio, cooperación y respeto en la diversidad, no sólo reduciendo costos y enfocándose en el rendimiento académico, sino valorando los procesos, aunque en realidad es sumamente difícil medir los resultados de criticidad, creatividad, autonomía, grado de libertad y afecto.

Si queremos un cambio en nuestros estudiantes y en la sociedad, es fundamental que los directivos y docentes comiencen a hacer conciencia, se capaciten en las nuevas formas de gestión educativa y sean generadores de acciones de liderazgo. Así el poder absoluto de los directivos se transformaría en un poder participativo o cogestor, respetando las funciones jerárquicas de las autoridades. Este cambio generará conflictos, que según Fisas (1998) es un proceso

natural e interactivo de construcción social que puede ser positivo o negativo, dependiendo del liderazgo de sus directivos. En este punto una gestión óptima puede evitar niveles de destrucción o violencia o cuando se ha producido ya el conflicto puede solucionar hábilmente mediante el diálogo a partir de una negociación, conciliación, arbitraje o mediación.

Dentro de este proceso de cambios es pilar fundamental el cambio en la concepción de los Supervisores e Inspectores escolares, ya que éstos son los encargados de la evaluación. La evaluación debería estar acorde a los cambios y modelos pedagógicos y no continuar siendo la evaluación tradicional de medir y juzgar que hasta la actualidad se ha venido aplicando y que se encuentra amparada en las leyes y reglamentos de educación. Así un supervisor o inspector deberá ser un vínculo de comunicación eficiente y positiva entre las autoridades y las escuelas y viceversa, demostrando un alto grado de liderazgo en la solución de conflictos y problemas. Estudios recientes sobre este tema consideran que la supervisión debe asumir funciones de monitoreo, animación, gestión y evaluación a través de un proceso de construcción constante junto con el director.

Esta reorientación o cambio en nuestros esquemas de pensamiento será ardua, pero no imposible; por lo que invitamos a todos a arriesgarse al cambio para lograr resultados diferentes.

#### 4.1.3. Tipos de Gestión

Existen diversos tipos de gestión:

- a. **La gestión social** busca la interacción social a partir de una estructura formada para el efecto.
- b. **La gestión de proyectos** persigue la consecución del proyecto dentro del tiempo previsto y con el presupuesto planeado.
- c. **La gestión del conocimiento** es el socializar los diversos conocimientos que manejan los diferentes actores de una organización.
- d. **La gestión ambiental** es el conjunto de diligencias, programas, campañas y acciones encaminadas al cuidado del medio ambiente y del desarrollo sostenible que permitan una agradable convivencia de las especies en el planeta.
- e. **La gestión tecnológica**, consiste en la creación, difusión y uso de la tecnología.
- f. **La gestión estratégica**, propia de la administración de empresas, consiste en buscar las mejores estrategias para el cumplimiento de sus objetivos.
- g. **La gestión administrativa**, se refiere a la correcta administración de los recursos y es una de las partes más importantes de la empresa.
- h. **La gestión gerencial**, es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes o prestación de servicios.
- i. **Gestión financiera**, se refiere a la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- j. **Gestión pública**, se refiere al servicio público que no tiene mucha importancia en la gestión empresarial.



Hay también otras formas de visualizar la gestión y algunos autores la denominan: **gestión como proceso, gestión como disciplina, gestión y las personas y gestión como carrera.**

Por último, refiriéndonos a nuestro campo, tenemos también la **gestión educativa**, que se desprende de las gestiones empresariales y es de suma importancia para mejorar la calidad educativa.

## 4.2. Liderazgo Educativo: Concepto, tipos y características

*“Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos lo obtienen porque son visionarios, otros por su creatividad, y otros por su integridad. Pero todos tienen un elemento en común que les otorga la denominación de líderes: pasión por lo que hacen.”*

*David Fischman.*

### 4.2.1. Concepto de Liderazgo educativo

Al hablar de liderazgo educativo se me vienen algunas interrogantes a la mente: ¿Hay liderazgo en los centros educativos? ¿Hay liderazgo educativo en mi país? ¿Dónde están esos famosos líderes? ¿Por qué el Ecuador es un país subdesarrollado? ¿Qué tiene que ver el liderazgo con el subdesarrollo?

Para mi forma de ver, pensar y sentir creo que las preguntas tienen mucho que ver con la realidad de nuestro país. Hay directivos en los centros educativos, pero no líderes; en las instancias ministeriales, igualmente no hay liderazgo; por ello el Ecuador es considerado un país subdesarrollado. No se invierte en educación, no hay cambios, no hay propuestas, no hay proyectos, ni programas. Recién en estos últimos años

aparentemente se está moviendo todo el aparato burocrático del país con las evaluaciones y propuestas de cambio.

Por ello a partir del concepto de liderazgo educacional se pretende reflexionar los roles del Director o Rector, de las autoridades del Honorable Consejo Directivo, de los docentes, de los padres de familia y de los estudiantes.

Un proceso de liderazgo exige la presencia de un líder, quién domina el arte de influir sobre los demás. Esta persona para ser líder deberá tener la capacidad de sentirse seguro y competente y la capacidad de valorarse y respetarse a sí mismo. Estas capacidades se resumen en lo que Nathaniel Branden (1996) llamaría autoestima. Por lo tanto una persona con baja autoestima difícilmente podría tomar decisiones asertivas frente a los problemas y situaciones que se le presentaren. Cada problema o situación resuelta es una experiencia más y por ende un punto más en la escala de liderazgo. Así, una educación que desarrolle la autoestima del equipo docente, administrativo y de los estudiantes, estaría conduciendo a la formación de una personalidad madura, completa y coherente; equilibrando facultades intelectuales, físicas, emocionales y sus relaciones con el entorno. Una persona formada en un ámbito educativo como el que mencionamos será una persona capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones del cambio acelerado de esta sociedad, será además capaz de crear y liderar cambios acordes a su realidad.

Entonces líder no es solamente una persona que dirige a un grupo de docentes o de estudiantes, sino alguien capaz de provocar entusiasmo, reflexiones y de hacer tomar conciencia

para que otros, voluntariamente sean partícipes de sus sueños y visión de cambio. La educación es el espacio ideal para forjar nuevos líderes. Lamentablemente nuestros docentes en todo el país han caído solamente en el academicismo rutinario.

Un docente que pretenda desarrollar líderes, según Goleman (1995) debe poseer las siguientes habilidades: **Tener conciencia de sí mismo**, para reconocer su sentimiento en el mismo momento que aparece; **tener autorregulación**, es decir poder controlar las emociones, no tratando de reprimirlas, sino equilibrándolas; **tener la motivación necesaria** que es la fuerza del optimismo; **tener empatía**, capacidad de captar los estados emocionales de los demás; **tener claras las metas y objetivos a cumplirse**; **ser responsable de sus actos** ya que no se puede exigir responsabilidad a los demás, si no se es responsable.

Si liderazgo es la calidad de líder, entonces el liderazgo debe implicar dirección, influencia y motivación a los miembros de un determinado grupo para que realicen tareas fundamentales; es decir capacidad para transformar actitudes y comportamientos de otros hacia el logro eficaz y certero de los objetivos. Esto implica características como inteligencia, confianza, seguridad, personalidad, carácter, fuerza de voluntad, perseverancia y capacidad de dirección. El liderazgo educacional se apoya en todas las teorías del liderazgo, adaptándolas a la naturaleza de la educación. El líder educacional es esencialmente un docente que domina todas las funciones y tareas de su profesión con la finalidad de mejorar la educación.

Por ello un líder educacional debe tener un proyecto educativo en mente para compartir con los demás, convencer hacia el cambio, creando oportunidades de transformación para todos.

Si bien la misión de los docentes, maestros o facilitadores es contribuir al desarrollo o crecimiento de los estudiantes, muchas veces esta misión es tergiversada con las famosas funciones de transmisión y medición de conocimientos, capacidades, destrezas, actitudes y valores. Esta ortodoxa forma de pensar de los profesores no aporta nada a la misión primordial de apoyar en el desarrollo.

Se dice que la educación debe propiciar cambios en la sociedad que favorezcan el desarrollo y crecimiento de un país, para ello se requiere líderes en todos los niveles del sistema educativo; por ello en la Unidad Educativa Inka Samana cada actor educativo debe desarrollarse como líder, para liderar primeramente su propia vida, luego la de su familia, de su trabajo, de su profesión, de su comunidad y de la sociedad. La visión y la misión de todo centro y sistema educativo deben ser compartidas por todos los actores. No basta la claridad de los directivos. Los directores deben trascender de la típica administración que sólo implica el cómo puedo hacer mejor las cosas; hacia un liderazgo que implique el **qué cosas puedo cambiar**.

La educación de nuestro país por lo general repite el patrón obsoleto y rutinario del director autoritario con un enfoque único hacia la medición de los logros académicos y la “domesticación” con base en el poder y en el inferiorizar a los estudiantes y se olvida del ser humano como persona con sentimientos, pensamientos e ideas. Por otro lado no existe

cuestionamiento alguno acerca de los programas, ni del currículo. Muy pocos o raros son los centros educativos que propician un verdadero liderazgo pedagógico involucrando a todos los actores educativos con un cambio de paradigma al interior de la organización.

El liderazgo es un fenómeno universal innato, que todas las personas poseen, pero hay que desarrollarlo y su desarrollo depende de las circunstancias y el medio en donde crece el individuo y se educa; así se generan los niveles de liderazgo. El liderazgo se ejerce entre dos o más personas que se unen por vínculos emocionales de sentimientos o pensamientos comunes.

Según Fullan (1993) (citado por el Dr. Alexander Luis Ortiz Ocaña,) *“En la medida en que el liderazgo del profesorado amplía la capacidad del centro escolar más allá del director, su función debe contribuir a crear las condiciones y capacidad para que cada uno de los profesores llegue a ser líder”*. Todo lo que dice Fullan es verdad, pero yo voy más allá, el liderazgo no sólo debe llegar a los profesores, sino a todos los actores educativos. Debemos crear líderes para tener cambios en la sociedad, caso contrario seguiremos reproduciendo adultos conformistas que perennizarán el sistema vigente. De esta manera, no concibo que liderazgo sea la capacidad de aumentar la influencia o autoridad, sino la capacidad de resolver los problemas sociales que dificultan a los demás, guardando humildad y sencillez. Por ello decimos, líder es la persona y liderazgo es el proceso. En el proceso de ejercer el liderazgo, siempre hay conflictos por cuánto todas las personas quieren ser líderes para tener poder y autoridad, este instinto es llevado por el ego; entonces no podríamos

hablar de un verdadero líder; porque el verdadero líder no pelearía, se haría a un lado y desde ahí seguiría trabajando por los demás.

Para aclarar lo dicho anteriormente veamos cuáles deben ser las cualidades de un líder, según Ocaña: El líder debe estar dispuesto a correr riesgos, debe ser audaz e inteligente, debe vencer su desánimo e ideas negativas, debe ser paciente y consistente, debe tener buen carácter, no asustarse por ser inconformista, luchar siempre por la calidad, prever necesidades a largo plazo, saber enmarcar las necesidades y objetivos del grupo, ser apasionado por el cambio y lo nuevo, ser hábil para tomar decisiones, arrastrar y no empujar, tener autoridad moral, ser muy abierto para aprender constantemente, tener mucha adaptabilidad y creatividad.

Por otra parte debe conocerse a sí mismo y percibir la manera de ser de los demás; debe tener conocimientos sobre la práctica docente, sobre las teorías educativas, sobre diferentes ciencias afines y sobre liderazgo efectivo y humano.

El liderazgo educacional si bien se apoya en todas las teorías del liderazgo, debe asumir características propias de su naturaleza y contenido; el líder educacional debe ser un docente que domina las tareas de cada puesto de trabajo con el fin de mejorar la educación buscando cambios permanentes; debe ser un líder que coordina líderes.

El líder educacional debe ser una persona con visión que tiene claros los objetivos y fines; que trabaja en equipo un proyecto educativo; que propende siempre al mejoramiento profesional de su personal, que genera relaciones armoniosas, que comprende los niveles de liderazgo y estados emocionales.

Bárbara Hirtz (2010) cita las ocho habilidades de un buen líder de Ram Charan (2006) del libro Know-How, quien manifiesta que la clave para ser un líder del siglo XXI es tener capacidad para tomar la dirección correcta, actuar con precisión, tomar buenas decisiones, conseguir resultados beneficiosos y dejar el negocio mejor de lo que estaba, para lo que el líder debe comprometerse con un crecimiento personal continuo.

Según algunos autores, el liderazgo tiene raíces biológicas basadas en dos sustancias químicas, la serotonina y la testosterona. La secreción mayor de serotonina favorece la sociabilidad y el control de la agresión; mientras que altos niveles de testosterona incrementa el impulso de competir.

El liderazgo educativo debe influir y lograr que los estudiantes también se conviertan en líderes, en lugar solamente de lograr que sean obedientes y cumplan órdenes rutinarias. Por ello un líder educativo deberá poseer el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos del pensamiento y la acción; la disposición de indagar, cuestionar y problematizar; la inclinación a tomar riesgos, a experimentar y a evaluar consecuencias; tener habilidades para crear espacios y prácticas que sean cuidadosas, dedicadas, respetables, respetuosas, confiables, estimulantes, preocupadas y que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizaje, donde se favorezcan la democracia, la equidad, la diversidad y la justicia social.

#### 4.2.2. Tipos de liderazgo educativo

Los tipos de liderazgo educativo provienen de los tipos de liderazgo empresarial, por lo tanto relacionaremos estos tipos de liderazgo a la educación.

Según diferentes autores hay criterios diferentes de la clasificación de los tipos de liderazgo: algunos manifiestan que existe un solo tipo de liderazgo, otros mantienen que son dos los tipos de liderazgo, otros sostienen que son pocos los tipos de liderazgo y otros creen que son muchos; de acuerdo a las funciones y formas de autoridad.

Respetando los criterios de cada uno de los autores, creo que cada líder utilizará los tipos o estilos que más convengan para su función y en relación a las personas, así entre los extremos autocrático y democrático, habrá muchas formas de liderazgo, así como entre el blanco y el negro hay muchas tonalidades.

A continuación describiré algunos tipos de liderazgo para que el lector tenga una idea de cada uno de ellos y seleccionaré los tipos de liderazgo que considero que son aplicados en la Unidad Educativa Inka Samana.

**Liderazgo Autocrático o directivo**, proviene de autócrata o de dirección y es coercitivo. En este tipo de liderazgo, el líder no toma en cuenta la opinión de sus subordinados, adopta una posición de fuerza y control por encima de ellos; exige obediencia y se considera el único capacitado para tomar decisiones.

**Liderazgo participativo**, en este tipo de liderazgo, los líderes piden la opinión, información y recomendaciones de sus subordinados. Y aunque son ellos mismos quienes toman la decisión final, estimulan las capacidades individuales motivando la responsabilidad.

**Liderazgo liberal o delegativo**, cede la autoridad a sus subordinados para que resuelvan problemas y tomen decisiones con el visto bueno del líder.



**Liderazgo transformacional**, este tipo de liderazgo reta a los subordinados a elevarse por encima de sus necesidades e intereses inmediatos, apoya al crecimiento individual, tanto personal como profesional, para fortalecer la institución; es decir transforma a las personas y a la institución.

**Liderazgo transaccional**, utiliza técnicas para motivar a sus subordinados a trabajar, mediante recompensas o amenazas cuando ha hecho algo correcto o incorrecto. Este tipo de liderazgo generalmente funciona en compromisos a corto plazo.

**Liderazgo laissez-faire, “dejar hacer”**, este tipo de liderazgo inspira libertad de acción y creatividad, muy bueno para trabajar con grupos maduros y responsables, altamente motivados.

**Liderazgo democrático**, siempre consulta a su equipo para tomar decisiones, muy similar al liderazgo participativo.

**Liderazgo carismático**, es la capacidad natural del líder de generar entusiasmo en sus seguidores.

Hay muchas otras denominaciones de liderazgo que se refieren a las características ya mencionadas, cuyos autores, les han dado otros nombres. Tenemos así: liderazgo empresarial, liderazgo proactivo, liderazgo gerencial, liderazgo audaz, liderazgo paternalista, liderazgo dictador, liderazgo ejecutivo, liderazgo moral, etc.

#### 4.2.3. Características de los tipos de liderazgo

De todos los tipos de liderazgo estudiados, nadie puede decir que tiene un solo estilo o tipo de liderar; todos absolutamente todos, según las situaciones tienen una combinación de tipos

de liderazgo con mayor influencia de alguno de ellos dependiendo del temperamento y carácter del líder y de los objetivos de la institución. Todo liderazgo implica interrelación física o síquica, ya sea entre personas, con la institución, con sus cualidades, habilidades o necesidades.

En otras palabras, hay factores internos y externos que influyen en los estilos de liderazgo; por ejemplo: el liderazgo autocrático se caracteriza por el poder que radica en el líder, ser lo máximo. Sólo confía en sí mismo, desconfía de los demás y es coercitivo. En cambio en el liderazgo democrático todos se involucran en la toma de decisiones y participan activamente. Como se puede deducir, son dos polos totalmente opuestos, frente a estos dos polos surge el liderazgo Laissez faire o libre, que deja la participación libre de todos, sin la participación del líder.

La combinación de estos tres tipos de liderazgos da como resultado el liderazgo efectivo.

Sea cual sea el tipo de liderazgo o la combinación de cualquiera de ellos, el liderazgo debe poseer cualidades, virtudes y características comunes, entre ellas tenemos:

La paciencia es una virtud de las personas para dominar al grupo, una persona sin paciencia puede llegar al extremo de perder el control y gritar a los demás, esto sería fatal, ya que si pierde el respeto, le perderán el respeto los subalternos con mayor facilidad.

La atención necesaria a las partes involucradas, es una característica muy importante, ya que todas las personas son egocéntricas, entonces el líder deber ser un poquito menos egocéntrico que los demás, es decir pensar menos en sí

mismo, capaz de comprender y ayudar imparcialmente a los demás.

La honradez, esta característica genera optimismo y confianza.

El compromiso, hace que la persona sienta y crea primero en sí mismo para poder convencer, involucrar y dirigir a los demás.

Otras características fundamentales de un líder son: ser innovador, ser original, estar dispuesto a correr riesgos, ser audaz e inteligente, ser inconformista, luchar por la calidad, desarrollar nuevos caminos, ser inspirador de confianza, tener visión a largo plazo, tener conocimientos claros sobre lo que pretende cambiar, desafiador de lo establecido, ser desobediente a órdenes superiores, siempre abierto al cambio, proactivo, intentar lo imposible, tener habilidad para tomar decisiones, tener autoridad moral, aprender constantemente, adaptarse con facilidad, ser visionario, soñador, creativo, arrastrar y no empujar.

Como ya mencioné en páginas anteriores, el liderazgo es innato, pero se desarrolla; así unos desarrollan más y otros menos, dependiendo del contexto donde se desenvuelven. Para quienes quieran desarrollar las cualidades de líder, a continuación daré unos tips que la compañía Randstad considera imprescindibles para desarrollar el liderazgo. Entre ellos tenemos: Ser miembro de un equipo, ya que alguien debe escuchar su visión y objetivos; ser gran comunicador, porque la comunicación es vital y debe funcionar en todas las direcciones; con confianza, libertad y transparencia, para que los colaboradores se sientan a gusto y compartan siempre con

respeto; ser motivador, el líder debe contagiar con el ejemplo y actitud para que los demás compartan la motivación y las ganas; ser ejemplo, mostrar a su equipo los valores y la misión de la empresa con actitudes diarias; ser como un director técnico, ya que todo equipo tiene pros y contras, por lo tanto el líder debe saber entrenar a su equipo; ser proactivo, para adelantarse en el tiempo, promover cambios y prepararse a cualquier aspecto negativo; ser conciliador, en todo grupo hay diferencias, por lo tanto es vital el diálogo y las buenas relaciones para solucionar diferencias; ser capaz de aprender de los demás, el líder no siempre es quien sabe más dentro del grupo, sino el que mejor aprovecha del conocimiento de los demás; saber delegar, es importante confiar en la capacidad de su equipo, el conocimiento y el profesionalismo para que los miembros puedan tomar decisiones; ser resolutivo, para manejar los tiempos y descomprimir las tareas.

#### 4.3. Diferencias entre Directivo y Líder

Muchas veces se tiende a confundir entre la función de un directivo con la de un líder; pero en realidad tienen bastante diferencia, un líder puede ser directivo, pero no siempre un directivo puede ser líder.

La función de un director es tomar decisiones, mientras que el liderazgo es la capacidad de mando y autoridad.

El directivo dirige el trabajo con y por medio de los individuos para obtener metas precisas (administración), mientras que el líder ejecuta un trabajo con y por medio de los individuos para lograr sus metas.

Dirigir es un proceso de imaginación, iniciativa, pensamiento lógico, acción y dominio sobre la acción; mientras que el liderazgo es un proceso para elegir un futuro e indicar el camino.

Dirigir implica realizar análisis y síntesis, descubrir lo que es importante, actuar en la incertidumbre, cambiar de estilos, ver el futuro y conseguir cosas; mientras que liderazgo es la actividad de influir sobre la gente para alcanzar algún objetivo. Por lo tanto el líder es una persona que posee habilidades, aptitudes y conocimientos.

El directivo asume una responsabilidad por el tiempo que está en la dirigencia; mientras que el líder está comprometido eternamente con sus sueños.

Un dirigente por sus acciones es reconocido como el que logró un buen régimen; mientras que las acciones y ejemplo del líder van dejando huella en el corazón y la vida de sus colaboradores.

Un jefe o directivo surge por un nombramiento; mientras que un líder surge por el reconocimiento de un grupo.

La autoridad del directivo proviene de niveles superiores; mientras que la autoridad de un líder proviene de un acuerdo voluntario y tácito entre éste y el grupo.

La condición de un directivo descansa sobre la autoridad para exigir; mientras que la condición de un líder descansa sobre la autoridad moral.

Un jefe existe por la autoridad; mientras que un líder por la buena voluntad.

Un jefe considera a la autoridad un privilegio de mando; mientras que el líder considera a la autoridad un privilegio de servicio.

El jefe inspira miedo; mientras que el líder inspira confianza.

El jefe sabe cómo se hacen las cosas; mientras que el líder enseña cómo hacer las cosas.

El jefe le dice a uno vaya; mientras que el líder dice vayamos.

El jefe llega a tiempo; mientras que el líder llega antes.

El jefe asigna tareas; mientras que el líder influye y da el ejemplo.

#### 4.4. Los valores y la educación

##### 4.4.1 Definición y conceptos de valores

Según el diccionario de la Real Academia Española, valor es el grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. Así el valor siempre será comprendido como un bien en el sentido de bienestar dentro de la convivencia social.

Dentro de este sistema en que vivimos, cuando hablamos de valor, por lo general nos referimos siempre a las cosas materiales, pero también debemos estar conscientes de que el valor puede referirse a profesiones, instituciones, aunque a estos generalmente se los identifica como calidad. Otro de los campos donde se aplica el término valor es en el espiritual.

El valor puede referirse a lo material, humano y animal; es decir todo lo que existe en el universo tiene valor o a veces puede tener más de un valor. Si al valor lo concebimos como un bien que se identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso entonces podríamos decir también que existe lo

contrario de este significado que sería el mal, como algo que daña, como algo que no brinda bienestar, como un vacío o como una carencia o ausencia de un bien.

#### 4.4.2 Un liderazgo educativo basado en valores

El liderazgo es propio de todos los seres vivos, podemos observar estas características, en las plantas, en los animales, en los cerros, en las montañas, en las Lagunas, en las rocas y con mucho más desarrollo en los humanos.

El liderazgo está directamente ligado al desarrollo de la inteligencia y al equilibrio socioemocional de la persona, que influye en el crecimiento, desarrollo, bienestar, servicio, etc. El liderazgo nace con la persona y muere con la persona. A inicios de la generación humana y luego durante todo el periodo de existencia del ser humano ha estado presente el liderazgo, comenzando desde la relación entre dos personas, sean éstas pareja o no. Más tarde con la conformación de organizaciones, instituciones y estados, el liderazgo ha ido tomando complejidad y muchas veces perdiendo el verdadero sentido de esta palabra. El sentido único, verdadero y válido es el liderazgo para el bienestar, para la libertad, para el crecimiento, para la armonía, para la paz, para la vida, que nace en forma natural de las personas que quieren servir a su familia, a su grupo, a su organización, a su país o estado y en forma general que quieren servir al mundo, para esto el líder va acompañado de muchos valores humanos, morales y éticos, que hace que las personas le sigan, le respeten y le valoren. A través de la historia se ha tergiversado este principio y los líderes ya no nacen con el afán de servir, sino

de servirse; ya no se preocupan por el bienestar de todos; sino de su bienestar y tal vez a lo máximo del bienestar de su familia y la de sus amigos quienes también se benefician, sin importar la situación de los demás. Este tipo de liderazgo es peligroso y terminará con la humanidad, algo que ya está sucediendo.

Pero frente a esto, nuevamente deberá surgir el verdadero liderazgo. Y es aquí, donde tiene sentido el liderazgo educativo, basado en valores. Debemos rescatar y desarrollar los valores, comenzando por la práctica de nosotros como docentes, como padres de familia, para influir en los estudiantes, hijos y generar una nueva sociedad de vida.

Las instituciones educativas, no solo del Ecuador, sino del mundo, son la base del desarrollo económico, social, cultural y político en diferentes niveles; son un microsistema del macrosistema capitalista en que vivimos, el que se encarga de formar y educar para servirlo, que en lugar de preparar individuos en el ámbito del Ser, se preocupa en prepararlos para "el tener". Esto ha llevado a que para tener no importen los medios, sino el fin y con esto, los valores han quedado en desuso y desvalorados.

Ahora entonces, el reto de la educación y de los líderes educativos, debe ser crear, criar y desarrollar un nuevo líder, con pasión, con autenticidad, con integridad, con ética, para generar un liderazgo efectivo e iniciar la construcción del cambio (F. Mozzati, [www.exitoya.com/articulos/201\\_249/215.htm](http://www.exitoya.com/articulos/201_249/215.htm) -).

Si queremos iniciar este trabajo difícil, pero jamás imposible, debemos tomar en cuenta por lo menos los tres principios fundamentales del liderazgo basado en valores, **primero**



debemos actuar con claridad, **segundo**, debe haber una comunicación eficiente y **tercero**, se debe alinear la teoría a la práctica.

Según Juan Garza (<http://educacion.jalisco.gob.mx>, 2005), el liderazgo docente se sustenta en tres pilares:

**Los valores para la competitividad:** la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.

**Los valores sociales:** el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.

**Los valores éticos:** la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

Los docentes líderes deben bregar continuamente con las ambigüedades, con los sentimientos conflictivos, con las ideas contrarias, con las confrontaciones, con los choques de prioridades, con las creencias; y para ello deben tener la habilidad para manejar las polaridades.

Se dice que los líderes deben ser amplios de pensamiento y tener desarrolladas las inteligencias múltiples para entablar una comunicación específica y lograr resultados sostenibles y significativos; es decir deben operar por lo menos en cuatro dimensiones, visión, realidad, ética y valor. Un líder visionario piensa en grande y tiene sueños; mientras que la realidad es lo opuesto de la visión, es real, es concreta, conoce los límites de su accionar y las posibilidades de la realización, no se ilusiona. La ética representa los valores humanos y el valor es la voluntad para tomar decisiones. Por ello el líder no sólo debe educarse en la manera de pensar y de sentir, sino en el cómo puede manejar su voluntad.

A más de lo dicho, un líder debe ser un muy buen motivador, debe generar entusiasmo e inspirar acción. Zig Ziglar dice: “Estar motivado es sacar lo que está adentro”, es tener energía, es tener pasión, es tener alegría por todo lo que se hace, es obrar desde el corazón, generar confianza en los demás y disipar felicidad.

A menudo, en las instituciones públicas nos encontramos con personas desmotivadas en su trabajo, que esperan ansiosas la hora de salida para ir a su casa o para dedicarse a algún negocio particular que tienen por la tarde a más de su trabajo y conseguir lo que se proponen. Estas personas no tienen la motivación de la institución para trabajar, ni tienen un jefe motivador para ello, es más, seguro que sus jefes son autoritarios y de aquellos que se pasan buscando errores para caerles. Así, por lo general casi todos los directivos creen que existen dos tipos de personas, las triunfadoras y las perdedoras; se niegan a reconocer que todo individuo es un triunfador en potencia, aunque parezca un perdedor. Por ello los directivos que pretenden altos rendimientos, sugieren conformar un equipo o rodearse de triunfadores con éxito, cosa que cuesta mucho dinero ya que esas personas son escasas; o buscan localizar triunfadores en potencia para entrenarlos y convertirlos en triunfadores. Para ello es necesario que haya una definición de objetivos muy claros en 250 palabras, algo que se pueda leer en un minuto; luego se debe realizar un seguimiento muy de cerca para elogiarlos por las cosas que hacen bien o corregir las cosas que hacen mal, con un alto grado de cordialidad. Cuando hay cosas que están mal es conveniente hacerle saber inmediatamente para que puedan tomar las correcciones necesarias.

Un proverbio japonés dice: “si te caes siete veces levántate ocho”, dadas las características de las personas, muchas veces por no caerse ya no se intenta nuevamente o se queda en el fracaso, este es un muy buen ejemplo para animar a caerse y levantarse, mientras más se cae mayor es la experiencia del aprendizaje y cada vez se perfila más hacia el triunfo.

Los líderes deben estar claros en su actuar y sentir que ellos son los que conducen, que de ellos depende la calidad; por lo que no deben buscar víctimas, sino las causas de los procesos, buscar y solucionar en equipo los problemas dentro de un marco de respeto y de confianza, se preocupa del bienestar de todos sus trabajadores, de la capacitación continua de ellos e incentiva siempre confianza.

#### 4.4.3. La educación y la relación con los valores

Ya se mencionó en párrafos anteriores que la educación es la base de un colectivo humano y por ende la base del sistema de ese colectivo. En sus inicios todo colectivo humano visualizaba el bienestar hacia el ser, hacia la recompensa que podría tener por sus buenas actuaciones y por el servicio hacia los demás. Pero en el transcurrir de los tiempos, los objetivos del ser fueron reemplazados por los objetivos del tener comenzando por Henry Ford y Roque Feller, así el liderazgo fue utilizado para servirse y más no para servir. De esta manera la educación entra a apoyar este sistema, por lo que los valores que en el pasado eran parte fundamental de la educación pasan a un segundo grado y así poco a poco la sociedad se ha ido convirtiendo en una sociedad de seres

individuales, de mucha competencia y que para sobresalir no importa los medios, sino los fines. Este es un claro ejemplo, cuando vemos a los políticos lanzarse para candidatos, no buscan un liderazgo efectivo de servicio a la sociedad, sino de llegar al poder, y para ello no se basan en valores, sino en cómo dar de baja a su contrincante y muchas veces con faltas de respeto a los ciudadanos.

Entonces, si se quiere un cambio en la sociedad, se debe volver a relacionar a los valores con la educación, ya que éstos forman a las personas como hombres y mujeres de bien, basados en el respeto. Educar en valores, no solamente es el respeto entre personas, sino va mucho más allá, al respeto a la naturaleza, al cosmos, en fin el respeto hacia toda forma de vida y parte de ella que nos sirve para vivir.

Si la educación sin valores, cambió nuestra forma de vida, entonces será una educación en valores que también cambie nuestra forma de vida, una vez que los estudiantes interioricen en sí los valores a la vida, estos se convertirán en guías y pautas de conducta.

Según la UNESCO, en Visiones de un mundo mejor manifiesta: “En un mundo mejor hay respeto, comprensión y tolerancia en todas las relaciones humanas”. Por supuesto, cuando hay respeto muchas cosas cambiarían a nuestro alrededor y ese tipo de sentimiento invadiría el bienestar de las personas; por lo tanto la educación en valores se centra en la transmisión y promoción de valores que faciliten una convivencia armónica y de paz entre las personas.

La destrucción es más fácil que la construcción. Si la destrucción de los principios y valores del ser humano tomaron

un tiempo, reconstruirlos tomará el doble de tiempo. Hay antivalores sociales que se han convertido en expresiones “normales”; entre los más comunes están el juicio y la discriminación. Las personas de una sociedad determinada, juzgan ciertos comportamientos humanos que para ellos son negativos y discriminan a grupos de seres humanos por considerarlos repugnantes.

Al no haber libertad, no existe responsabilidad, haga lo que se haga ya no tiene importancia.

Por todo lo dicho, razonado y reflexionado, urgen unas políticas de educación en valores a nivel mundial y un cambio en el sistema de vida, basados en el compartir, en la igualdad, en el respeto, la justicia, la honestidad, la veracidad, el amor, en fin todo lo que haga bien al ser humano y a la naturaleza para poder vivir.

#### 4.4.4. Importancia de la educación en valores

Para cambiar nuestra forma de vivir, así como los líderes de la acumulación de capitales lideraron para dicho sistema, es necesario el surgimiento de nuevos líderes, que a partir de un código de valores y de una concepción global del Universo corrijan los caminos y creen un nuevo sistema de vida, tanto en lo económico, político, social y cultural.

Por lo dicho, urge y es sumamente importante el surgimiento de nuevos líderes para un cambio social. Estos líderes, deben estar completamente vinculados a la actividad humana y en forma general integrados en el cosmos, en un todo con la naturaleza, es decir: deben poseer amor y compromiso por los oprimidos, por los que más necesitan, en fin por todos; deben tener disciplina, lealtad, integridad, convicción, tenacidad,

cumplimiento, valentía, consistencia y sinceridad; deben ser honestos, íntegros y libres. Estos valores requieren de una decisión interna del espíritu; deben ser humildes y sacrificados, para ello se necesita de mucha autoestima. Por último deben tener equidad y justicia, para crear un mundo justo. La ausencia de estos valores ha generado grandes diferencias, conflictos, revoluciones, guerras, hambre, explotación, etc.

La calidad de los productos mediante la utilización de los recursos humanos, debe transformarse en calidad humana que produzca productos humanos para la vida. Esto se hará posible solamente cuando el líder tenga claridad de visión, una visión de cambio, de transformar y mejorar el mundo, basada en valores, como la de los grandes líderes del mundo, que vale la pena recordar como ejemplo y destacar las características que tenían para ser líderes del cambio. Entre ellos tenemos a **Moisés**, un hombre visionario, firme, humilde, y con profunda trascendencia espiritual que proyectaba amor e interés por los oprimidos; practicaba el sacrificio y buscaba un cambio en su sociedad sin valores. **Buda** fue otro líder humilde, con mucha compasión y amor por los demás, que igualmente tenía visión de cambio, trascendencia espiritual; que practicaba el sacrificio y educaba para la integración y la paz. Las características de **Confucio** eran la honestidad, educación, lealtad, trascendencia, patriotismo, humildad y amor por los demás; fue un agente de cambio. **Lao-Tsé** era congruente y valeroso; trascendente y honesto; humilde y amoroso; desinteresado y agente de cambio. **Jesús de Nazareth**, poseyó amor incondicional y compromiso por los oprimidos; valor, congruencia, honestidad, justicia y visión; practicó la humildad y el sacrificio; buscó la integración, la paz,

y el cambio. **Mahoma**, muy patriótico, visionario, congruente, equitativo y justo; lleno de amor y compromiso con los demás; humilde, perseverante y valiente. **Simón Bolívar**, tuvo visión de libertad, compromiso con los oprimidos, valor y congruencia. Con su patriotismo trabajó por la integración y la paz. **Benito Juárez**, se destacó por su patriotismo y honestidad; visión de cambio, interés por los oprimidos, congruencia y humildad; fue otro agente de integración y paz. **Mahatma Gandhi**, humilde, leal, trascendente, congruente y patriota; tuvo genuino amor, capacidad visionaria e interés por los demás; practicó el sacrificio y la entrega sin límite. **Martín Luther King**, humilde y congruente; ejemplo de amor, perseverancia, valor, equidad, justicia, igualdad, visión de cambio, patriotismo, integración y paz. **Madre Teresa de Calcuta**, testimonio de amor, compasión, paz, humildad, congruencia, trascendencia y sacrificio; comprometida con los pobres; visionaria del cambio y educadora por excelencia. (Vida, misión y obra de los grandes líderes de la historia, impartida por la maestra Aracely Esquer Sánchez).

Un verdadero líder tiene enraizada la armonía, la paz, el amor incondicional y la comprensión en el interior de todo su ser y los irradia en el actuar diario, en su relación con los demás; logrando introducir o generar cambios en otros corazones y mentes.

Según García del Junco y Sánchez Vurúes, el factor principal que hace que una persona sea líder es su red de valores personales.

La responsabilidad ligada a la autonomía y a la libertad;

La honestidad, veracidad y coherencia que generan armonía interior;

El respeto, cortesía y delicadeza, que conllevan a la prudencia, templanza, moderación y discernimiento.

Con estos elementos un ser llega a la sabiduría. Las tres redes de elementos esenciales básicos de liderazgo conforman un triángulo de energía que se convierte en el valor final de la realización personal o autorrealización que conlleva a la libertad; a la armonía interior y a la sabiduría para actuar en todos los aspectos de la vida.

Covey (1993) dice que para obrar desde dentro hacia fuera se debe educar y obedecer a nuestra consciencia; un don que puede distinguir con facilidad la congruencia de los valores correctos y elevarnos hacia ellos.

Por otra parte, Maslow (1970) manifiesta que la consciencia se evidencia en una "percepción eficiente de la realidad", que nos lleva a la autorrealización. Las personas que logran ese nivel de consciencia son precisas en la percepción del mundo y pueden ver a través de la falsedad y evaluar los motivos reales de otras personas; tienen una percepción clarísima de la realidad y el realismo; especialmente en áreas como la política y la religión; tienen agudeza de percepción; los colores les parecen más vibrantes y brillantes; tienen un sentido del olfato más eficiente; su audición es más precisa; exhiben apreciación continua; en cada amanecer y atardecer se llenan de energía nueva, así como una flor que no pierde la cualidad milagrosa; no tienen expectativas de cómo deberían ser las cosas; valoran como se dan, es decir no controlan; son muy



receptivos a nuevas experiencias y permiten que cada una se exprese autónomamente.

Por último, otro de los ingredientes fundamentales del líder es el amor, que trasciende el pensamiento y las palabras. Fromm (1994) dice que en el acto de amar, de entregarse, de penetrar en la otra persona, nos encontramos a nosotros mismos, nos descubrimos; entonces la única forma de alcanzar el conocimiento consiste en el acto de amar. Este acto es el que trasciende el pensamiento y las palabras. Así, el cuidado, la responsabilidad, el respeto y el conocimiento son interdependientes y constituyen un síndrome que se puede encontrar en una persona madura, capaz de desarrollar productivamente sus propios poderes, renunciando a los sueños narcisistas de omnisapientia y omnipotencia; es decir que ha adquirido la humildad basada en la fuerza interior.

Weiss (2003), señala que los valores insertos y asumidos en las actitudes y comportamientos de vida son las raíces y faros de luz de la consciencia de un líder que irradian en el arte de amar para comprender y perdonar a los demás.

También es importante el aporte del liderazgo estratégico que aparece en 1997 como la dirección de valores que pretende introducir la dimensión personal dentro del pensamiento directivo; no únicamente de manera formal, sino en la práctica diaria. Es decir rediseña una cultura organizacional para generar adhesión, compromiso y entusiasmo, ya que desde la conexión emocional a través de los valores de la confianza y la creatividad, el rendimiento profesional alcanza su máxima calidad. Así una dirección por valores, representa una

evolución desde una cultura organizativa convencional de valores hacia una cultura de valores de desarrollo.

Por su parte Stein (2003) manifiesta que, “El Liderazgo Pragmático entraña una forma distinta de dirigir a las personas, en la que el modelo de eficacia se ve superado por la fecundidad, consecuencia de desarrollar el talento de los miembros de la organización en un ambiente de confianza y fomento de la creatividad”. La libertad es la base de la creatividad. Sin libertad no puede haber creatividad, ni responsabilidad. Estos elementos potencian la confianza, seguridad y creatividad; ingredientes indispensables que inciden directamente en el rendimiento de un equipo humano para alcanzar su máxima calidad. Así la confianza se gana tan solo con la verdad y de esta nace la honestidad y con ello la paz interior, de la cual se deriva la seguridad; una seguridad que sólo puede surgir del interior.

Según Weiss la seguridad es un rasgo espiritual, más no terrenal, es decir que la seguridad se deriva de la Paz interior y del conocimiento de nuestra esencia auténtica, que es espiritual.

La serotonina es un neurotransmisor del cerebro, que en grandes cantidades implica el nivel de calma. Por ello mientras mayor es el nivel de serotonina, mayor es la paz de la persona.

Valerie Hunt, investigadora psicológica de los campos de energía humana, en su libro *infinite Mind* (Pág. 285) dice: “En mi laboratorio descubrimos que cuando el campo de energía de una persona alcanzaba las vibraciones más elevadas, más complejas, mediante la imaginación o la meditación, esa

persona tenía experiencias espirituales independientemente de sus creencias”. Puede ser que esas experiencias espirituales influyan en todos los que están alrededor, ya que en el momento de concentración o meditación parece que se transmitiera paz y serenidad muy silenciosamente. Todos permanecen en silencio a la expectativa de lo que fuera a suceder. Según la misma autora, nos hace conocer que las partículas de energía invisibles se llaman feromonas, que se emiten en momentos de miedo. Por su parte Dyer (2001) acota que, en los lugares dónde se practica la consciencia espiritual y amor incondicional se emiten feromonas de belleza y ternura que permanecen en el ambiente. Así los líderes deben estar rodeados de esa paz interior que les lleva a tener un desarrollo espiritual superior al normal. El mismo Dyer (1997) manifiesta que es la etapa final del desarrollo adulto y que en esta etapa de la vida se reconoce la verdadera esencia del yo superior que le lleva a convertirse en el cocreador del Universo y de aprender a controlar las circunstancias de la vida y a participar con seguridad en el acto de la creación. Además manifiesta que esta etapa de la vida se caracteriza por la consciencia llena de una energía infinita, inmortal, universal y eterna, que reside temporalmente en su cuerpo, por lo que cree que nada se muere y que esa energía se encuentra constantemente en cambio. Esta energía experimenta el distanciamiento del plano físico para pasar a otras dimensiones de la consciencia y convertirse en el observador del mundo; pero esta energía no está solo en la persona, sino en todas las otras personas, plantas, animales y cosas del jawa pacha, kay pacha y uku pacha, es decir con seres del pasado, del presente y del futuro y que al venir a este mundo (kay pacha), se nace en estado físico con

manifestaciones de alegría y dolor en relación con todo lo que le rodea y que desde aquí iniciamos el progreso hacia la vida espiritual aprendiendo constantemente sobre el amor. Así podemos darnos cuenta que aprendemos más de los obstáculos, de las relaciones difíciles, de las pérdidas y de los sufrimientos. Hay que saber valorar estas circunstancias y transformarlas en oportunidades para crecer o ascender. Esto es lo difícil en los seres humanos, por ello hay pocos verdaderos líderes. Sólo los grandes líderes han logrado superar estas barreras y convertirlas en cualidades esenciales para ser personas capaces de encontrar sentido a las experiencias negativas.

A continuación conozcamos algunas de las cualidades esenciales de los grandes líderes: en primer lugar se debe dominar la capacidad de conseguir la participación de los demás para atraerlos a un sentimiento común; en segundo lugar se debe tener una voz diferenciada y elocuente; en tercer lugar está la sensación de integridad en relación con todos los valores; y en cuarto lugar como la capacidad más importante, está la adaptabilidad, que es una capacidad mágica que implica superar la adversidad con creatividad. Esta cualidad está complementada con otras dos cualidades adicionales para hacer práctica la adaptabilidad; ellas son la capacidad de captar el contexto y la capacidad de aguante. La capacidad de captar el contexto consiste en disponer de una habilidad para examinar o calcular todos los factores de interpretación que desde los diferentes puntos de vista harían otras personas; hasta la habilidad de poner en situación de perspectiva. Sin esta capacidad los líderes no serían líderes o estarían totalmente perdidos, porque no podrían establecer contacto con sus seguidores, primera cualidad que

enunciamos en líneas anteriores. La cualidad de aguante consiste en la perseverancia y la resistencia que tienen las personas para emerger de circunstancias devastadoras sin perder la esperanza. La combinación de estas dos capacidades consiguen un aprendizaje y convierten a la persona, en este caso al líder, en un ser fuerte, comprometido y determinado, capaz de encontrar oportunidades donde otros encontrarían desesperación.

Otros estudios recientes manifiestan que en la relación de un bebé con su madre, en el momento del nacimiento, todo el sistema de la madre queda inundado de oxitocina que es una hormona tranquilizadora y de bienestar y que sirve de antídoto para controlar el cortisol, una hormona en cambio generadora de la tensión.

Ribeiro (2000) asevera que del porcentaje total de nuestro cerebro, la consciencia abarca solamente el 1% y que el 99% restante de nuestro potencial está en el inconsciente.

Sabemos que el cerebro del ser humano tiene dos hemisferios bien diferenciados, el izquierdo y el derecho. El derecho que está abierto a la intuición y a las emociones, permite acceder al inconsciente; y el izquierdo que actúa sobre el razonamiento lógico. Si se respetara la ley natural del desarrollo y la madurez del ser humano, tuviéramos grandes líderes capaces de entrar en contacto con el inconsciente y enseñarnos a cómo realizar aquello. Pero la familia, la sociedad y la educación se encargan de atrofiar la conexión entre los dos hemisferios, dando mayor importancia al desarrollo del hemisferio izquierdo. Se obliga que los niños desde temprana edad hagan operaciones formales sin generar las estructuras

simbólicas de comprensión a través de ejercicios concretos. Este forzar el hemisferio izquierdo, anula el hemisferio derecho. La conexión de la consciencia con el inconsciente nos daría un poder que por ahora desconocemos y que nos parece imposible.

#### 4.4.5 Principios y valores de la Unidad Educativa Inka Samana

El principio es un juicio práctico que se deriva inmediatamente de la aceptación de la dignidad humana. Para la ética los principios son leyes o normas de conducta orientados hacia la acción, que apoyan la necesidad de desarrollo y felicidad; además nos dan seguridad, confiabilidad y gran impacto social.

El valor por su parte es una característica moral que toda persona debe poseer. Entre los valores que practican las diferentes culturas tenemos: Lealtad, responsabilidad, honestidad, solidaridad, valentía, justicia, compromiso, honor, respeto, servicio, autodisciplina, libertad, humildad, amor, paz, tolerancia, unidad, amistad, caridad, fidelidad, piedad, igualdad, colaboración, generosidad y minka (esta es la denominación andina al trabajo comunitario).

La UNESCO, en la conferencia general de noviembre de 1997, aprobó los tres temas que vertebraron el foro del 2004 en Barcelona: La diversidad Cultural, el desarrollo sostenible y las condiciones de paz.

En la Unidad Educativa Inka Samana, basándonos en los diferentes principios y valores universales, nos adelantamos en la práctica a través de la educación intercultural trilingüe ocho años a las declaraciones de la UNESCO. Los valores que practicamos en la UEAITIS son: mantenimiento y

desarrollo de la cultura; actividad libre y espontánea; afectividad como vínculo de dar y recibir; respeto a las leyes de desarrollo evolutivo; autodisciplina y responsabilidad; respeto mutuo, libertad con límites, minka, solidaridad, complementariedad, reciprocidad, comunitariedad y desarrollo de la creatividad e investigación.

Estos valores los convertimos en los siguientes principios:

Libertad

Responsabilidad

Respeto Mutuo

Autonomía

Afectividad

Seguridad

Dadas las características del ser humano a través de la historia consideramos que la libertad es el principio fundamental para que todo ser humano pueda desarrollarse sin restricciones, condiciones o presión y pueda desenvolverse creativamente, aportando sus iniciativas para el desarrollo humano.

Para que la libertad tenga funcionalidad y no se pierda en el libertinaje es importante hacerse responsable de los propios actos. Esta responsabilidad permitirá que el otro se sienta respetado y aceptado.

La convivencia del ser humano dentro de una sociedad o cultura requiere permanentemente del respeto que se deben tener entre los diferentes actores sociales.

El ser humano siempre busca ser autónomo e independiente, pero las circunstancias políticas y económicas que influyen en el sistema educativo han hecho que la autonomía sea una utopía y la UEAITIS la practica como un principio y valor en el accionar de estudiantes, padres de familia y facilitadores.

La afectividad es la base o núcleo de la vida humana, todos necesitamos querer y ser queridos; aceptar y ser aceptados; amar y ser amados; esto provoca una sensación de gusto y satisfacción que levanta la autoestima y nos orienta hacia los demás principios.

Con la práctica de los valores y principios antes señalados, generamos un contexto de seguridad, felicidad, paz, amor, armonía y equilibrio; bases del buen vivir de la familia, la sociedad humana y los pueblos.

Cabe recalcar que los valores andinos también se conjugan dentro de los principios antes señalados, como son la minka, la solidaridad, la reciprocidad, la complementariedad y la comunitariedad como resultado de las normas, ama llulla, ama killa, ama shuwa; shuk shunkulla, shuk yuyaylla, shuk shimilla, shuk makilla; runa kashpaka kanami kanchik. (No mentir, no ser ocioso, no ser ladrón; un solo corazón, un solo pensamiento, una sola lengua, una sola mano).



## 5. DIAGNÓSTICO

5.1. Los instrumentos de gestión educativa en los cuales se evidencia la gestión en Liderazgo y valores.

### 5.1.1. El manual de organización

Si bien en la práctica existe la estructura y funcionalidad de todos y cada uno de los actores educativos, así como de las autoridades, personal administrativo y de servicio, no existe un documento escrito donde se refleje la estructura y la funcionalidad. Dentro del reglamento interno y en el proyecto educativo constan muy escuetamente el plan orgánico estructural y funcional.

### 5.1.2. El código de Ética

Esta institución educativa no dispone de este instrumento de gestión. Solamente posee un documento con las reglas y normas de convivencia consensuadas por los actores educativos, denominado manual de convivencia, en el cual constan las normas y reglas de funcionamiento basadas en valores. Por ejemplo: botar la basura en el basurero, no hablar malas palabras, no agredirse, respetarse bajo el parámetro de respeto mutuo; sacar los materiales uno a la vez; devolver los materiales al mismo lugar; no masticar chicles ni caramelos, etc.; pero no hay la normatividad en el caso de incumplimiento a las normas de ética de ninguno de los actores educativos.

### 5.1.3. El Plan estratégico

Igualmente este documento no existe en la Unidad Educativa Inka Samana, es una laguna que se puede observar, ya que

dentro del Proyecto Educativo Comunitario se tiene la visión y los objetivos del Plan Director, incluso se realizan evaluaciones internas y externas en base a unas variables e indicadores que igualmente están señaladas en el PEC, pero no se ha elaborado un Plan Estratégico; razón por la cual en las evaluaciones que se realizan todos los años siempre se concluye con las mismas debilidades. Recién en este último año se ha elaborado un Plan de mejora y seguimiento por Pachas, (período de tiempo andino que coincide con los trimestres) que los actores educativos no le dan mucha importancia.

#### 5.1.4. El plan operativo anual (POA)

Las autoridades y docentes de la institución educativa manifiestan que si se tiene un Plan Operativo Anual (POA), pero al revisar el documento encontramos que sólo hay un cronograma de actividades y la forma de cumplir los 200 días laborables decretados por el Ministerio al que denominan POA. Este resultado es obvio, ya que al no poseer un Plan Estratégico definido, no existe la concatenación para la ejecución; aunque dentro de este cronograma existan actividades para la evaluación de los Pachas cada trimestre. Hace falta determinar los objetivos a cumplirse; los tiempos de inicio y finalización y los responsables.

#### 5.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI)

Inka Samana sí cuenta con este instrumento de gestión al que denomina Proyecto Educativo Comunitario (PEC) por cuanto fue elaborado por los cuatro actores educativos (directivos y docentes, estudiantes, padres de familia y los representantes de la comunidad de Ilincho). Mediante este documento se

obtuvo el acuerdo de experimentación y recientemente el acuerdo Ministerial 042 aprobando el proyecto educativo para su ejecución.

El Proyecto Educativo Comunitario (PEC) consta de las siguientes partes: Datos informativos, ubicación geográfica; datos socioculturales y económicos; antecedentes, justificación de la propuesta; objetivos generales y específicos; estructuración de la institución; horarios, actividades espontáneas; actividades organizadas; perfil de ingreso y egreso de los estudiantes por niveles y ciclos; perfil de los facilitadores o profesores; esquema curricular; requisitos de práctica cultural; fundamentación teórica del modelo de educación; fundamentos filosóficos y políticos; malla curricular; variables e indicadores para el proceso de experimentación; y seguimiento, evaluación y acreditación.

#### 5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones

La Unidad Educativa Inka Samana, si cuenta con este documento de legislación interna, aprobado por la Dirección Provincial de Educación Intercultural Bilingüe de Loja. Consta de las siguientes partes: Los objetivos y ámbitos del reglamento; la naturaleza, principios y fines; objetivos y funcionamiento de la UEAITIS; la estructura organizativa; la responsabilidad de las autoridades; los organismos del plantel y sus responsabilidades; la organización de la gestión y administración; los deberes y derechos de los actores educativos; los servicios adicionales; las comisiones especiales y permanentes; el sistema de seguimiento y evaluación; las sanciones, promociones, grados y títulos; las disposiciones transitorias y la resolución de aprobación del reglamento.

## 5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

### 5.2.1. Historia

El 13 de marzo de 1982, por iniciativa y gestión propia de la comunidad de Ilincho - Totoras, se crea la escuela fiscal Sin Nombre con una profesora mestiza, en condiciones precarias y con 20 estudiantes.

En octubre de 1982, luego de la permuta que realizaran las profesoras Ruth Palacios que trabajaba en la comunidad de Ilincho y María Carmen Vacacela G. quien trabajaba en la comunidad de Tun Tun Parroquia San Lucas del cantón Loja, se construye la infraestructura escolar de tres aulas.

En septiembre de 1986, José María Vacacela y su esposa María Gabriela Albuja, presentaron un proyecto educativo alternativo, el mismo que fue aceptado por unanimidad por todos los actores educativos. Cuando se inició el cambio educativo, la escuela contaba con 45 niños; en el siguiente año con 25 y en el tercer año con 15. Y fueron los padres de estos quince niños quienes se convirtieron en colaboradores incondicionales. A partir del cuarto año disminuyeron las críticas y ataques al trabajo y el número de niños comenzó a incrementarse año tras año.

En junio de 1993 la Directora de la escuela, Sra. María Carmen Vacacela convocó a los padres de familia y a la comunidad para realizar la evaluación de la metodología activa como se ofreció al inicio del cambio de la metodología de educación. La evaluación dio como resultado la aprobación comunal por

unanimidad para que la escuela siga trabajando con ésta metodología.

En 1996 se crea la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe "Inka Samana", con el Acuerdo Ministerial número 139, incrementando a la escuela existente los niveles preescolar y medio. Para la elaboración del proyecto educativo comunitario se realizaron investigaciones de campo en todo el país, con el fin de conocer prácticas alternativas en los tres niveles y talleres de diseño curricular en los que participaron todos los actores educativos. A través de estas dos macroactividades se definieron los fundamentos teóricos y prácticos de lo que sería la Unidad Educativa Inka Samana.

## 5.2.2. Misión y Visión

### 5.2.2.1. Misión

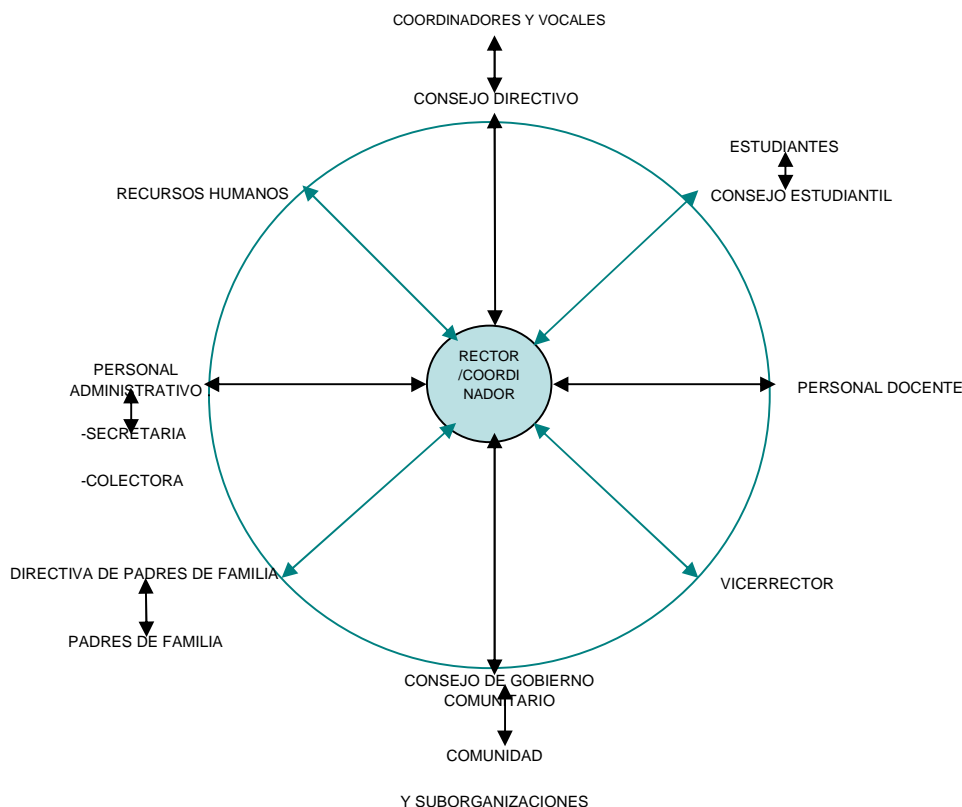
Trabajar en excelencia desde el campo administrativo, docente, padres de familia y comunidad en la modalidad activa, motivando iniciativas, practicando valores y cumpliendo el currículum en los tres niveles para formar líderes capaces de transformar el mundo.

### 5.2.2.2. Visión

Sistema educativo alternativo intercultural trilingüe de calidad desde Saraguro para la transformación del mundo; que genera jóvenes líderes, creativos, solidarios, amables, comprensivos, de alta autoestima, contactados con su Ser interno, con una manera diferente de ver, pensar, auto-educarse y actuar en pro de una sociedad libre, de altos valores y de plenos

derechos; que sepan solucionar sus problemas y los problemas que se presentaren y capaces de desenvolverse en cualquier ambiente.

### 5.2.3. El Organigrama



### 5.2.4. Funciones por áreas y departamentos

La Unidad Educativa Inka Samana está estructurada por niveles, áreas y oficinas administrativas. En cuanto a los niveles, hay tres: **preescolar** que equivale a educación inicial; **primario** que equivale a educación básica (hasta séptimo año) y **medio** (desde octavo año hasta bachillerato). Cada uno de estos niveles está organizado en dos ambientes, interno y externo. Dentro de ellos están las áreas relacionadas con

cada asignatura. La función de cada uno de los ambientes y áreas de toda la institución es de carácter evolutivo, académico, formativo y cultural.

### 5.3. El clima escolar y convivencia en valores

En esta institución educativa se puede respirar un clima agradable de convivencia; todos los estudiantes son libres y cuidan del ambiente y la práctica de las normas de convivencia. Los docentes son parte del ambiente y brindan libertad, amor y cariño; incentivan el respeto y la responsabilidad para alcanzar un ambiente de seguridad personal y colectiva, que culmina en el desarrollo de la autoestima.

#### 5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución educativa Inka Samana impulsa el liderazgo de sus estudiantes, docentes y padres de familia, para que sean ellos los protagonistas de su propio aprendizaje y formación en base a la responsabilidad, el respeto, la libertad, el amor y la creatividad. Tiene como eje transversal los principios y valores, tanto andinos como universales.

#### 5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

La libertad y la autonomía son la base de la organización y funcionamiento de todo el sistema educativo de Inka Samana. Los estudiantes no tienen horarios rígidos, ni son forzados a desarrollar tal o cual actividad, se propende al desarrollo de la inteligencia mediante un proceso natural, respetando el ritmo individual de cada uno.

#### 5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores

La Unidad Educativa Inka Samana ha logrado que todos los facilitadores, padres de familia y estudiantes cuiden de los

bienes de la institución, ya que son para el servicio de todos y cada uno de ellos. Además todos los bienes, muebles e inmuebles de la institución han sido conseguidos gracias a la gestión de todos y al trabajo mancomunado; por ello el cuidado es más eficaz y eficiente; no hay estudiante que destruya la institución o los materiales. Igualmente el personal administrativo desde la oficina colabora con la administración eficiente de todos los materiales, equipos e implementos.

#### 5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

Se motiva a todos los actores educativos, ya sean padres de familia, docentes, estudiantes y comunidad para que tomen consciencia y actúen acorde a la propuesta educativa en todo lo que el proyecto tiene visualizado desde los campos de desarrollo cultural y social; político y económico; desde el principio de servir y más no de servirse.

#### 5.4. Análisis FODA

Consiste en discernir las partes fundamentales para convertirlas en datos o información para la toma de decisiones. Generalmente las personas que realizan este análisis deben poder diferenciar con facilidad lo relevante de lo irrelevante; lo externo de lo interno y lo bueno de lo malo; así se preguntará, ¿lo que estoy haciendo es relevante o no? ¿Está dentro o está fuera? ¿Es bueno o malo para mi institución? Cuando tengamos todos los datos de una institución a nuestra disposición es preciso clasificarlos, utilizando el sentido común, en dos dimensiones, interno y externo; y positivo y negativo; como se puede ver en la siguiente matriz.



	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
Externa	Oportunidades	Amenazas
Interna	Fortalezas	Debilidades

La combinación externa con lo bueno da como resultado las oportunidades; la combinación externa con lo malo dará como resultado las amenazas; en cambio la combinación interna con lo bueno da como resultado las fortalezas y de la misma manera, la combinación interna con lo malo da como resultado las debilidades.

#### 5.4.1. Fortalezas y debilidades

Estos dos términos se derivan del resultado de la intersección de lo interior con lo bueno y de lo interior con lo malo, según el cuadro. Así al primero se le denomina fortaleza y al segundo debilidad. La fortaleza y la debilidad se identifican al interior de una organización o institución, llamándole fortaleza a todo lo bueno que existe en la institución y debilidad a todo lo malo que existe dentro de ella.

#### 5.4.2. Oportunidades y amenazas

Igualmente estos dos términos se derivan, resultado de la intersección de lo exterior con lo bueno y de lo exterior con lo malo, según el cuadro. Así al primero se le denomina oportunidad y al segundo amenaza. La oportunidad y la amenaza se identifican al exterior de una organización o institución, llamándole oportunidades a todo lo bueno que sucede fuera de la institución y amenazas a todo lo malo que sucede fuera de ella.

## 5.4.3. Matriz FODA

**Matriz 1**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes con bastante experiencia y la mayoría con título profesional superior.</li> <li>• Disposición de algunos instrumentos de gestión educativa como el PEC, reglamento interno, normas de convivencia y POA.</li> <li>• Materiales didácticos y tecnologías educativas.</li> <li>• Clima institucional agradable y práctica de valores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducido número de estudiantes.</li> <li>• Falta de algunos instrumentos de gestión educativa como, el manual de organización, el plan estratégico y el código de ética.</li> <li>• Dificultad en la práctica de valores por parte de estudiantes, padres de familia y docentes nuevos.</li> <li>• Falta de liderazgo de algunos docentes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento por parte del Ministerio mediante acuerdos ministeriales.</li> <li>• Ser reconocidos como escuelas gestoras del cambio.</li> <li>• Existencia de ONGs que apoyan la labor educativa.</li> <li>• Evaluaciones y capacitaciones obligatorias por parte del Ministerio de Educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la estructura y sistema de educación.</li> <li>• Falta de apoyo y compromiso de los funcionarios de la DIPEIBL.</li> <li>• Finalización del acuerdo del Proyecto de experimentación.</li> <li>• Pertenecemos a la Parroquia Urbana de Saraguro, siendo comunidad Indígena.</li> </ul>

## 5.5. RESULTADOS:

### 5.5.1. De la encuesta a Directivos

La “Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana” es un centro educativo fiscal comunitario de la Comunidad Indígena de Ilincho Totoras, del Pueblo Kichwa Saraguro, ubicado en la Parroquia y Cantón Saraguro de la provincia de Loja. Es una experiencia educativa alternativa tanto en lo curricular y metodológico como en lo administrativo que tiene los siguientes objetivos:

#### **GENERALES**

- Ofrecer excelencia académica con una educación intercultural trilingüe autosustentable para los indígenas Saraguro y otras personas que lo desearan.
- Constituir un centro de investigación y rescate cultural.
- Crear un sistema de vida comunitaria.

#### **ESPECÍFICOS**

- Ofrecer educación trilingüe y un ambiente de práctica de valores a párvulos, niños y adolescentes.
- Utilizar el Kichwa como lengua de comunicación y aprendizaje.
- Brindar un ambiente relajado con apoyo terapéutico para los estudiantes.
- Capacitar a profesores, estudiantes, padres de familia, y público en general.
- Establecer un equipo investigativo de sistematización cultural.
- Mantener y desarrollar los valores culturales, por medio de talleres de textilería, orfebrería, sombrerería, alfarería y artes plásticas.

- Impulsar y recrear la música, danza y coreografía indígena.
- Documentar la literatura oral.
- Incrementar proyectos productivos agrícolas, pecuarios, artesanales y de comercialización dentro de la Unidad Educativa.
- Mantener intercambios interculturales a nivel de estudiantes, padres de familia y docentes.
- Practicar la interculturalidad.
- Practicar la vida comunitaria y organizativa.
- Integrar a la familia, comunidad y organización en una forma activa.
- Ofrecer un bachillerato polivalente.

Los principios que rigen a la UEAITIS son los siguientes:

**LIBERTAD:** Hacer lo que le gusta y le hace sentir bien, siempre y cuando sea positivo, respetando los principios, los consensos y lo que su conciencia le permita.

**AUTONOMÍA:** Libertad para escoger lo que se quiere ser, hacer y sentir (únicamente para los estudiantes).

**RESPONSABILIDAD:** Habilidad de responder a las necesidades y metas de los que le rodean sin asumir sus responsabilidades. No permitir que sucedan las cosas con las que no se está de acuerdo. Estar en la posibilidad de “parar el mundo” y expresar lo que siente.

**RESPECTO:** Acepta y tolera el pensamiento del otro sin refutar su realidad, teniendo la voluntad de consensuar y cumplir lo que se resuelve por mayoría.

**AFFECTIVIDAD:** Atención y amor incondicional al estudiante. Dar contacto físico y acompañamiento cuando l@s nin@s lo necesitan.

**SEGURIDAD:** La posibilidad de vivir en dignidad gozando de integridad psicológica, física, emocional, espiritual y material.

La responsabilidad de cumplir con estos objetivos y principios ha dado como resultado la conformación de un sólido equipo de trabajo con el que los directivos han aplicado un liderazgo horizontal y participativo.

En Inka Samana el Consejo Directivo está conformado por cinco miembros: el Coordinador (a) General; el Coordinador Académico (a) (que a su vez es coordinador del nivel medio); el Coordinador (a) del nivel primario; el Coordinador (a) del nivel preprimario y un representante de los profesores.

En Inka Samana el término área se refiere a cada uno de los espacios donde se desarrollan las asignaturas a lo largo de todo el sistema educativo. El Consejo Directivo no está conformado por los Coordinadores de área sino por los coordinadores de nivel. Por este motivo, se ha sustituido la palabra área por la palabra nivel. Y la denominación de Rector por la de Coordinador General.

**Tabla 6****FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO**

<b>Forma de organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
a. El Coordinador General organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	20
b. Coordinadores de Nivel.	4	80
c. Por grupos de trabajo		
d. Trabajan individualmente		
e. No contestan		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta al equipo directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Estos resultados muestran que la organización de este centro educativo es descentralizada y que son los Coordinadores de Nivel los que organizan las responsabilidades y tareas dentro de su nivel. El Coordinador General (rector) planifica las tareas conjuntamente con todos los docentes y administrativos al finalizar e iniciar el año lectivo; las que van a ser cumplidas en cada pacha (trimestre) por los coordinadores de cada nivel, quienes libremente pueden modificar o incrementar actividades según las necesidades de cada uno de los niveles previa autorización del Honorable Consejo Directivo, donde se discute, se opina y se optimiza. Luego cada nivel asume las responsabilidades a ser cumplidas durante ese pacha.

**Tabla 7****ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Aspectos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
a. El número de miembros de la institución.		
b. Los resultados obtenidos en la institución.	5	100
c. Valor y tiempo empleado en la institución.		
d. Otros.		
e. No contestan.		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Todos los directivos de Inka Samana están conscientes de que el tamaño de la organización no puede ser medido por el número de miembros. Medirlo de esta manera significaría que a más miembros, mayor éxito organizacional. Existe la conciencia en estos directivos que lo importante no es el número sino la organización del equipo para un óptimo trabajo que lleve a alcanzar el cumplimiento de los objetivos. Por ello el 100% indica que el tamaño de la organización debe ser medido en relación a los resultados de la institución.

**Tabla 8**

**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN ESTÁN ESCRITAS EN EL MANUAL DE REGLAS Y NORMAS**

	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Sí	5	100
b. No		
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

El manual de reglas y normas de la Unidad Educativa Inka Samana contiene las normas de convivencia, el mismo que ha sido elaborado por todos los actores educativos (estudiantes, facilitadores, directivos, padres de familia y representantes de la comunidad), por esta razón todas las tareas y responsabilidades de cada uno están detalladas en él y es un instrumento claro y preciso para el uso del Consejo Directivo.

**Tabla 9**

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

	<b>f</b>	<b>%</b>
a. Coordinador General		
b. Vice Coordinador		
c. Consejo Directivo	5	100
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán



El poder no está centralizado al Coordinador General ni al Vice Coordinador; La opinión del Consejo Directivo cuenta siempre y esta instancia es convocada cada vez que es preciso tomar una decisión importante. Por ello se puede observar que las decisiones son lideradas por el Honorable Consejo Directivo.

**Tabla 10**

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

	f	%
a. Sí	2	40
b. No	3	60
TOTAL	5	100

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

En esta tabla se puede observar división de criterios para delegar la toma de decisiones. Esto nos da a entender, que los Coordinadores de los niveles manejan personalmente los conflictos de su nivel y que no delegan a otras instancias; mientras que el Coordinador General y el Subcoordinador delegan conflictos específicos y relacionados a los Coordinadores de cada nivel, reflejando la responsabilidad de las autoridades de la institución.

Tabla 11

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

Orden	Promueve	Siempre		A Veces		No contesta	
		f	%	f	%	f	%
A	La excelencia académica.	5	100				
b	El desarrollo profesional de los docentes.	4	80			1	20
c	La capacitación continua de los docentes.	3	60	2	40		
d	El trabajo en equipo.	4	80	1	20		
e	La vivencia de valores institucionales y personales.	3	60	1	20	1	20
f	La participación de los padres de familia en las actividades programadas.	4	80	1	20		
g	La delegación de autoridad a los grupos de decisión.	4	80	1	20		

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Este cuadro refleja el gran liderazgo administrativo de las autoridades, ya que todas las preguntas son respondidas con porcentajes por encima del 50% y en algunos casos hasta con el 100%. De ello se puede deducir que hay un mayor empeño en la parte académica, luego con un gran porcentaje (80%) está también el desarrollo profesional de los docentes; el trabajo en equipo; la participación de los padres de familia y la delegación de autoridad a los grupos de decisión; esto puede aclarar el cuadro anterior de delegación de toma de decisiones. Por último solamente un 60% manifiestan que hay capacitación continua y vivencia de valores. Esto demuestra que hace falta capacitación a los actores educativos y la práctica de valores para alcanzar un nivel mayor de excelencia.

**Tabla 12**

**LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR:**

Orden	Promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	F	%
A	Son innatas.	5	100				
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	2	40	3	60		
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	80	1	20		
d	Se desarrollan con			5	100		

	estudios en gerencia.						
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	60	2	40		

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Los directivos de Inka Samana coinciden en que si bien los individuos nacen con las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución, una organización o un Estado, deben desarrollarlo y potenciarlo en el contexto donde se desarrollan, tanto con práctica como con teoría; mientras que a otras personas, dadas las circunstancias del contexto donde se desarrollan y/o por su temperamento y/o carácter se les atrofian las cualidades y características y no llegan a ser líderes; dejan de luchar y se convierten en personas sumisas y dependientes. Nadie cree que el liderazgo se puede desarrollar a través del estudio teórico de técnicas gerenciales.

**Tabla 13**

**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR. LOS DIRECTIVOS PROMUEVEN:**

Orden	Promueven	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de	5	100				

	desempeño de estudiantes, facilitadores y directivos como referencia para saber que les falta mejorar.						
b	La disminución del número de estudiantes por facilitador.			3	80	2	20
c	La mejora de los mecanismos de control.	3	60	2	40		
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	5	100				

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Los resultados nos dan a conocer que los directivos de Inka Samana promueven por sobre todas las cosas los ambientes cordiales de trabajo y la retroalimentación a través de las evaluaciones de los actores educativos. Como la autodisciplina es funcional, creen que es fundamental mejorar los mecanismos para lograrla.

Tabla 14

**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Organismos	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	De dirección (Coordinador general), Consejo Directivo, Consejo académico etc.	5	100				
B	De gestión (secretario, vicerrector, colectora, etc.).	5	100				
C	De coordinación (asesor académico, coordinador, etc.).	5	100				
D	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	5	100				
E	Otros (¿Cuáles?).						

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

El 100% de los encuestados manifiestan que todos los organismos señalados en la encuesta existen en la institución. Así los organismos de dirección trabajan con el Consejo Directivo a la cabeza. En el seno del Consejo Directivo se

planifica y se decide el accionar de la Unidad Educativa. El Coordinador General coordina los organismos de gestión como parte de su función administrativa. Dentro de los organismos de coordinación, cada nivel tiene su dirección. La organización técnica está conformada por el Equipo técnico docente que es la asamblea de todo el personal docente y administrativo de la institución. Dentro de la organización técnica, hay también una comisión de investigación y experimentación que se reúne permanentemente para dar seguimiento y hacer las propuestas necesarias para la óptima práctica de la experimentación educativa.

**Tabla 15**

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

Orden	Promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	5	100				
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40	3	60		
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que pueden surgir en el grupo y	4	80	1	20		

	establecer las medidas oportunas para resolverlos.						
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se programa a los estudiantes.	4	80	1	20		

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

En Inka Samana se denomina Equipo Técnico Docente y está conformado por todos los docentes de todos los niveles del establecimiento. El cuadro nos demuestra que todo el equipo es el encargado entre otras cosas de llevar a cabo la evaluación y el seguimiento global de los estudiantes y de las acciones y responsabilidades de los facilitadores, padres y directivos; así como de buscar soluciones a los problemas interpersonales con miras a tener un buen clima de convivencia institucional. En cada nivel a su vez existe otro equipo que atiende las decisiones propias del nivel. En forma general se puede observar que casi el 100% promueven la evaluación y seguimiento continuo; resuelven conflictos en forma coordinada y coordinan actividades de enseñanza-aprendizaje; pero la pregunta B nos hace notar que faltan acciones para mejorar el clima de convivencia, por lo que veo necesario establecer acciones para mejorar el clima de convivencia.



Tabla 16

## LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		F	%	f	%
A	Organizar y desarrollar el pensum de cada materia.	5	100		
B	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	100		
C	Elaborar la programación didáctica del pensum de las materias correspondientes al área.	5	100		
D	Mantener actualizada la metodología.	5	100		
E	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	100		
F	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100		

G	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	5	100		
H	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	1	20	4	80
I	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	1	20	4	80
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	1	20	4	80

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

La lectura del cuadro nos demuestra que los departamentos didácticos son los responsables de organizar y desarrollar el pensum de cada materia; formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referentes a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución; elaborar la programación didáctica del pensum de las materias correspondientes al área; mantener actualizada la metodología; promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros; colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje; elaborar una

memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos. El 100% de los directivos responden que sí, pero parece que al último al repetir las preguntas se confunden; ya que manifiestan que no se elaboran programaciones didácticas, ni existen departamentos para mantener actualizada la metodología.

**Tabla 17**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

ACCIONES	Si		No	
	f	%	F	%
La gestión pedagógica en la unidad educativa, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	100		

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Los directivos están consientes de la responsabilidad y acción de la gestión pedagógica la cual debe estar encaminada a fomentar la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

**Tabla 18****MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
A	Reingeniería de procesos.	5	100		
B	Plan estratégico.	5	100		
C	Plan operativo anual.	5	100		
D	Proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.	5	100		

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Los resultados arrojan que en la Unidad Educativa Inka Samana se cuenta con todos los materiales de planificación educativa, los mismos que se elaboran oportunamente en equipo. Esta es una de las fortalezas de esta institución, ya que directivos, docentes y actores educativos están conscientes de que la planificación educativa exhaustiva es un camino técnico necesario para tener éxito. En el caso de Inka Samana han sido elaborados con la participación de todos los actores sociales, incluida la directiva del Gobierno Comunitario de Ilincho Ayllullakta.

## 5.5.2. De la encuesta a docentes

**Tabla 19****RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		No contesta	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Como Docente Líder Ud. se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	9	53	7	41	1	6		
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	94					1	6
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes y comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	16	94	1	6				
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un	13	76	2	12	2	12		

producto de la participación colectiva donde se integran facilitadores- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- concejo 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.	3	17	12	71	2	12		
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza- aprendizaje.	15	88	2	12				
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	17	100						
8. Resistencia en los compañeros o Coordinador General cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			10	59	7	41		
9. Sentirme poco integrado en la unidad educativa entre los compañeros.	1	7	3	17	13	76		
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el			10	59	7	41		

director del centro educativo.								
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	8	47	6	35	3	18		
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro educativo.	11	66	3	17	3	17		
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	8	47	7	41	2	12		
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	11	65	4	24	2	11		
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, facilitadores y estudiantes.	10	59	6	35	1	6		
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y facilitadores.	10	59	7	41				

FUENTE: Encuesta a los miembros del Consejo Directivo de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

El 53% de los docentes se identifican con su rol de líder, el 41% a veces, una persona que equivale al 6% dice que nunca. Esta lectura nos demuestra que existe liderazgo, pero hace falta mejorar.

En la siguiente pregunta se puede observar que el 94% de los docentes de la Unidad Educativa Inka Samana se plantean constantemente sus propios referentes frente a las normas establecidas por el Ministerio de Educación y por la Dirección Provincial, para ser coherentes a la característica de centro educativo alternativo. Este resultado demuestra que el liderazgo está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante con miras a transformar las formas habituales de la escolarización.

Esta pregunta refleja con un 94% que la Unidad Educativa Inka Samana brinda a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante. Quienes conforman la gerencia educativa de esta institución promueven constantemente ese tipo de ambiente para que sea el que predomine.

Estos resultados de la tabla, 76%, se evidencian con documentos de investigación de los estudiantes que tienen ingresados en la biblioteca institucional. Para la Unidad Educativa Inka Samana, la investigación educativa constituye una de las fortalezas, ya que además de ser un requisito curricular para los estudiantes de todos los niveles (en la feria anual de ciencias participan los estudiantes desde el preescolar hasta el nivel medio), existe un equipo de facilitadores que conforman la comisión de investigación y experimentación.



En otra pregunta de la encuesta constatamos que el 17% manifiestan escepticismo, de los padres frente a la nueva metodología, el 71% dijeron que a veces y solamente el 12% que nunca. Esto hace pensar que aunque creen en la metodología que se ha implantado en Inka Samana no están el 100% convencidos, hay dudas e influencias de inseguridad, que merecen ser tratadas a fin de evitar la desconfianza masiva.

En la sexta pregunta, la respuesta de los docentes se ubica entre siempre y a veces; es decir que, casi el 100% de los docentes están de acuerdo que existe un trabajo en equipo para tomar decisiones y que especialmente para el cambio metodológico en Inka Samana, se reunieron estudiantes, ex estudiantes, docentes, padres de familia, directivos de la comunidad y comuneros.

En la siguiente pregunta, el 100% hacen notar que en esta institución educativa se practican los valores como eje transversal. Al observar el desenvolvimiento de los estudiantes, no solamente están presentes los valores, sino la responsabilidad individual, la autodisciplina o disciplina funcional, las que permiten que cada uno de los actores educativos se responsabilice del cumplimiento del Reglamento Interno y las normas institucionales, las cuales se basan tanto en los valores universales como en los valores andinos.

La lectura de esta tabla nos demuestra que hay claridad en la metodología por parte de los directivos y algunos docentes. Solamente el 59% manifiesta que a veces hay resistencia, eso nos da a entender que si hay nuevas propuestas, pero que no

tienen el fundamento suficiente para ser aceptadas y entonces se continúa con la metodología vigente. Por lo general, hay resistencia cuando el método que algún docente sugiere es directivo, con horario o atenta a los principios u objetivos curriculares del centro educativo.

Se nota que el personal docente es bien unido y se lleva bien, el 74% manifiestan que nunca se han sentido desintegrados. Un solo docente se siente poco integrado y 3 docentes a veces se socializan con sus compañeros.

La pregunta 10 visibiliza con el 59% que a veces o en algunas ocasiones sí se dan desacuerdos entre los docentes y el Coordinador General; esto implica un gran sentido crítico que tienen los docentes para actuar y trabajar, no solamente son receptivos.

En esta pregunta de la encuesta se nota la admiración de un buen porcentaje de docentes sobre el liderazgo y gestión de las autoridades. De todas formas hay un porcentaje menor que es indiferente. Esto puede dar a entender que los facilitadores al igual que el Centro Educativo se enfocan en la excelencia y que por ello algunos facilitadores exigen más del liderazgo y gestión de las autoridades o que definitivamente no les gusta el liderazgo de sus autoridades y que quisieran otro tipo de liderazgo o añorarían ser ellos quienes lideren. Esto sucede en todos los colectivos humanos y debe ser así para poder reflexionar y mejorar.

Esta respuesta puede aclararnos la lectura del cuadro anterior, ya que el 66% se sienten comprometidos, un 17% poco

comprometidos y solo un 17% son indiferentes a las decisiones de su autoridad. Esto puede reflejar que por lo general los docentes son tomados en cuenta para la toma de decisiones institucionales; y que el porcentaje menor de no estar de acuerdo se puede referir a que sus ideas no son tomadas en cuenta por falta de sustento o que se encuentran resentidos por falta de autoestima.

Los resultados de esta pregunta demuestran que sí hay liderazgo de los directivos en la gestión del área académica. Sólo un pequeño porcentaje manifiestan que nunca; esto puede deberse a las múltiples ocupaciones que tienen los directivos en otros campos y que se haya descuidado el área académica, ya que todos son directivos y profesores a la vez, dificultad que puede estar afectando.

La mayoría de los docentes siente que sí hay liderazgo en la gestión administrativa y financiera, aunque también existe un poco de descontento por algunos docentes, que seguramente esperan más de sus dirigentes.

En esta pregunta la mayoría coincide en que si se dan actividades de integración sociocultural y deportiva. Sigue apareciendo un porcentaje igual pequeño de docentes que no se integran, como ya se dijo anteriormente, se puede deber a su baja autoestima y a su resentimiento por alguna situación no detectada.

Como ya se mencionó en preguntas anteriores los valores son el fuerte de esta institución educativa, casi el 100% están de acuerdo que las decisiones son tomadas en consenso entre

los actores educativos y que por ello se da un liderazgo efectivo.

### 5.5.3. De la encuesta a los estudiantes

**Tabla 20**

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

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	F	%	f	%	f	%
1. El Coordinador General tiene en cuenta las opiniones de los facilitadores y estudiantes.	34	78	9	20			1	2
2. Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes.	2	4	18	41	18	41	6	14
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	6	14	13	29	15	34	10	23
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	11	16	36	20	46	3	7
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	3	7	5	11	17	39	19	43
6. Los facilitadores inician el día con frases de motivación en "valores y virtudes" considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	27	21	48	5	11	6	14

7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	12	27	29	66	2	5	1	2
8. Los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	23	52	18	41	3	7		
9. Los facilitadores no se interesan por los problemas de los estudiantes.	11	25	15	34	7	16	11	25
10. En las áreas se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	33	75	10	23	1	2		
11. El profesor es quien decide qué se hace en esta su área.	3	7	9	20	14	32	18	41
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	13	29	22	50	6	14	3	7
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	16	36	25	57	2	5	1	2
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	22	50	14	32	2	4	6	14

FUENTE: Encuesta a los estudiantes del nivel medio de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Cuarenta y cuatro estudiantes del nivel medio (de un total de 48) respondieron al presente cuestionario.

Respecto a la primera pregunta, de si el Rector/Director tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes el 78% están completamente de acuerdo, 20% de acuerdo, que suman el 98% y solamente un 2% está completamente en desacuerdo. Esto nos da a entender que en Inka Samana la mayoría de decisiones y especialmente las importantes son tomadas por todos los actores educativos, demostrando de esta manera un liderazgo participativo.

En esta pregunta, sí que hay un equilibrio entre quienes manifiestan que no son atendidos ni escuchados y quienes están en desacuerdo y completamente en desacuerdo sobre que sus autoridades solo hablan en lugar de actuar o atenderles; es decir el 55% se sienten escuchados y atendidos y el 45% no. Este es un foco rojo para docentes y directivos que se debería tomar en cuenta para mejorar la atención a los estudiantes; ya que la atención a los problemas individuales de los estudiantes es uno de los principios educativos de Inka Samana y un ingrediente fundamental para que marche la educación activa desde la autonomía y la libertad.

En esta pregunta de la encuesta, la mayoría de los estudiantes manifiestan desacuerdo y completamente en desacuerdo la práctica del liderazgo conductual, a pesar que en este centro educativo se pregona que los estudiantes son los protagonistas de sus aprendizajes. El 43 % de los estudiantes, que es un porcentaje bastante alto, sienten que el liderazgo es conductual, esto puede deberse a que los estudiantes nuevos que vienen de otras instituciones se sientan o esperan ser conducidos, por desconocer la

metodología de esta institución. De todas formas es un foco de preocupación, por cuanto los resultados cuentan.

Esta realidad también es preocupante, el 47% no sienten lo que las autoridades y docentes manifiestan que la variación de actividades e ideas es una de las principales tácticas educativas de la educación activa; así que se debe hacer un examen de conciencia y cambiar de actitud, para que los estudiantes no perciban esa monotonía.

La respuesta a esta pregunta difiere a la anterior, ya que la mayoría de los estudiantes están en desacuerdo y completamente en desacuerdo que los estudiantes realicen las mismas actividades que todos al mismo tiempo y de la misma forma. Esto verifica que en Inka Samana no se dictan clases.

Muchos estudiantes, 75%, perciben que el inicio de las actividades se inician con frases motivantes en valores y virtudes, aunque las frases de motivación en valores no necesariamente son dichas al iniciar una o cual actividad, sino cuando la situación lo amerita. Una vez cada quince días los facilitadores por turno presentan un tema motivador a primera hora del día lunes, luego se discute y se saca conclusiones.

Esta es otra de las evidencias, donde los estudiantes manifiestan que hay actividades innovadoras para su desarrollo y aprendizaje, 93% están de acuerdo que los facilitadores preparan el ambiente de su área con materiales que generen reflexión y conlleven a la resolución de problemas y constantemente plantean actividades innovadoras, experimentales y problematizadoras.

Porcentaje similar al anterior se encuentra en las respuestas a esta pregunta, es decir los estudiantes están conscientes que los métodos aplicados en las áreas de aprendizaje, se caracterizan por ser innovadores, variados, participativos e interactivos. Los estudiantes escogen la actividad que desean realizar y van de área en área según su necesidad de aprendizaje. Se nota que los estudiantes valoran la metodología y caen en cuenta del empeño que ponen los facilitadores en preparar los ambientes educativos.

Esta es otra de las preguntas que corrobora a lo ya dicho anteriormente en la segunda pregunta de esta encuesta, frente a la no atención de los problemas de los estudiantes por parte de los directivos y docentes. El 59%, es un porcentaje alto, que reclaman atención de los facilitadores a sus problemas, indican que hay indiferencia por parte de los docentes hacia los problemas de los estudiantes.

En la lectura de este cuadro, el 98%, nos muestra que los estudiantes son verdaderamente los protagonistas de sus aprendizajes y que sus opiniones son respetadas; ya que uno de los valores que persigue Inka Samana es que los estudiantes aprendan a aprender; a teorizar; a reflexionar y a elaborar sus propias opiniones frente a lo que ocurre o es presentado. La institución no persigue impregnar en ellos una forma de pensar sino abrir sus mentes para que sean ellos los que en contacto con su ser interno vayan ampliando sus opiniones y conceptos en busca de nuevas respuestas a las preguntas de siempre.



Esta pregunta igualmente corrobora a que el estudiante es el protagonista de su vida y de su aprendizaje, no necesita que el profesor le diga lo que tiene que hacer; además es el punto medular de la metodología aplicada en Inka Samana, los estudiantes son los que manejan el tiempo escolar y quienes escogen las actividades a realizar. El facilitador prepara los módulos de aprendizaje y todos los materiales necesarios para cumplir con el requerimiento curricular y es el estudiante el responsable de imponer su ritmo de aprendizaje.

Igualmente los resultados de esta respuesta nos visibilizan que hay equipo, igualdad, respeto en el trabajo y en el convivir diario. Cuando los estudiantes desean conformar grupos de trabajo, informan al facilitador del área y éste les atiende en grupo. Una vez a la semana todos los estudiantes del ciclo se reúnen en cada área para dar “la puesta en común” que es la socialización de lo que cada estudiante ha trabajado de manera individual en esa materia durante la semana.

Este también es un buen dato, los estudiantes perciben coordinación y compromiso entre los docentes y las autoridades educativas en lo que tiene que ver con la gestión y liderazgo de la institución, 93% está de acuerdo.

Ser ejemplo de los estudiantes para transmitir la ética y los valores es un principio de Inka Samana. Si bien esta es la forma más difícil de transmitir valores, es sin duda la más efectiva. Un 82% de los estudiantes encuestados señala que en este centro educativo los facilitadores sí predicán la ética y los valores con el ejemplo. Este es un buen ejemplo de liderazgo docente. Es un compromiso que ha asumido cada

uno de los facilitadores el momento de entrar a Inka Samana. Cabe mencionar que las reglas y normas que constan en el manual de convivencia fueron diseñadas y aceptadas por todos los actores educativos en conjunto. Esto significa que tanto los padres como los docentes se comprometieron a cumplirlas como ejemplo para los estudiantes.

#### 5.5.4. De la encuesta a los padres de familia

**Tabla 21**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca		No contesta	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Los Facilitadores de la unidad educativa tienen una actitud crítica frente a las órdenes de sus autoridades.	20	87	3	13				
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	21	91	2	9				
3. Las autoridades de la institución promueven en los padres, docentes,	22	96	1	4				

representantes y 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, donde se integran facilitadores-estudiantes-familias-suborganizaciones-padres y representantes-gobierno comunitario, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	16	70	7	30				
5. Ud. como padre de familia siente resistencia o escepticismo cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de aprendizaje.	5	22	10	44	7	30	1	4
6. En la unidad educativa se toma en cuenta la opinión de los padres de familia para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	21	91	2	9				
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del	20	87	2	9			1	4

estudiante.								
8. Hay resistencia en los directivos cuando los padres de familia proponen que se desarrollen nuevos métodos de enseñanza.	8	35	8	35	7	30		
9. Se siente aislado y poco tomado en cuenta por los docentes y autoridades de la institución.	1	4	8	35	13	57	1	4
10. Discute siempre con las autoridades educativas de la institución.	4	17	6	26	11	48	2	9
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	16	70	6	26			1	4
12. Me siento comprometido y responsable con las decisiones tomadas por el Comité de Padres de Familia o las autoridades.	14	61	6	26	2	9	1	4
13. Los directivos y docentes mantienen liderazgo y gestión en todos los aspectos.	18	79	3	13	1	4	1	4
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	20	87	3	13				
15. Se desarrollan actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de	21	92	1	4			1	4

autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.								
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y facilitadores.	15	65	6	26			2	9

FUENTE: Encuesta a los padres de familia de la UEAITIS

ELABORADO: José María Vacacela Gualán

Las encuestas a los padres de familia fueron aplicadas a 23 de un total de 56 padres de familia.

En la primera pregunta, los padres de familia nos hacen ver que conocen y valoran el liderazgo de cada uno de los facilitadores y de los directivos de la institución. Casi el 100% de los padres de familia dicen que los docentes siempre tienen una actitud crítica.

Dado que el trabajo ha sido en equipo entre todos los actores educativos, el 100% de los padres de familia manifiestan que el liderazgo ha llevado hacia la transformación educativa. Los Padres de familia han participado en debates, cuestionamientos, talleres y cursos en los que se ha topado la temática de las formas habituales de educación y la transformación educativa.

Igualmente, en este punto se nota que existe la valoración conjunta a la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante, tanto en el centro educativo como en el hogar. El 100% de los padres de familia manifiesta que las autoridades promueven cambios en ellos. Los Padres de Familia al matricular a sus hijos firman cada año una carta de

compromiso en la que entre otras cosas se comprometen a brindar atención personalizada a sus hijos en casa; a generar un ambiente armónico y afectivo y a erradicar todo tipo de violencia intrafamiliar.

Los padres de familia conocen que en Inka Samana la investigación es un eje transversal a lo largo de todo el proceso educativo desde el nivel preescolar; por ello el 100% coinciden en manifestar que autoridades y docentes promueven la investigación.

Los padres de familia demuestran su honestidad al manifestar su temor y resistencia a la práctica de una metodología educativa basada en los métodos y técnicas más modernos de aprendizaje, aunque están de acuerdo con los cambios y el liderazgo de sus docentes, siempre a algunos padres les da poca confianza salir de la rutina, cuando se proponen cambios radicales como los que se da en la Unidad Educativa Inka Samana. El 66% aún sienten desconfianza sobre los nuevos métodos enseñanza-aprendizaje.

En la siguiente pregunta, los padres de familia reconocen con el 91% que siempre se toma en cuenta la opinión de ellos en los cambios metodológicos y el 9% expresa que rara vez; es decir, en conclusión el 100% manifiestan que la opinión de ellos cuenta.

Respecto a la práctica de los valores, los padres de familia también manifiestan que es un eje transversal en la formación de los estudiantes. 96% reconocen esta práctica en el proceso de aprendizaje.

El 70% de los padres de familia manifiestan que si hay resistencia por parte de los directivos, frente a la propuesta de nuevos métodos de enseñanza sugeridos por ellos. Creo que es comprensible esta manifestación, al sentirse desconfiados buscan la seguridad en la rutina, volviendo al sistema vigente de educación; pero al otro lado nos hace ver la seguridad de los docentes para sostener los avances realizados hasta la fecha.

Si bien en Inka Samana se pregona el trabajo en equipo, la solidaridad y la integración, hay un porcentaje aunque no muy grande que se sienten aislados y poco tomados en cuenta; se debe buscar la forma de integrarlos.

Igualmente en la pregunta 10, hay un buen porcentaje de padres de familia que discuten siempre con las autoridades, pero en un plano profesional, ya que los padres de familia también son profesionales de la educación y formados en liderazgo. Cuando creen que amerita llamar la atención o debatir algún tema, no dudan en hacerlo.

Esta pregunta corrobora a lo dicho anteriormente, el 96% de los padres de familia admiran el liderazgo y gestión de las autoridades, pero por ello no dejan de discutir o sugerir.

En su mayoría manifiestan el compromiso y la responsabilidad de apoyar las decisiones de las autoridades educativas. Considero que al no haber un régimen vertical y totalitarista, es responsabilidad y trabajo de cada uno el sostener en un buen sitio a la institución.

En esta pregunta los padres de familia demuestran confiar casi el 100% en el liderazgo de los docentes y autoridades. Indudablemente que para ir en contra de la corriente con un proceso educativo revolucionario hacia la creación de un nuevo sistema de vida comunitaria, como es uno de los objetivos de Inka Samana, sus directivos y docentes deben tener y trabajar sus cualidades de líderes.

Igualmente, los resultados de esta pregunta, el 100% nos dan a conocer que hay liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. Los padres de familia han sido testigos de este proceso y reconocen que con escaso presupuesto, se ha logrado construir dos plantas físicas e implementarlas con equipos y material didáctico de punta.

Un elemento que ha mantenido unidos a los actores educativos de esta institución, es que además de vincularse para trabajar y esforzarse, lo hacen también para compartir, divertirse, festejar y mantener viva la rica cultura del Pueblo Kichwa Saraguro, por ello casi el 100% reconocen actividades de integración.

Por último los padres de familia valoran en un 91% el que los directivos y facilitadores toman en cuenta sus decisiones acorde a los valores universales y particularmente a los culturales del Pueblo Kichwa Saraguro.



## 5.5.5. De la Entrevista a los Directivos

**Matriz 2****RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

Nro.	Pregunta	Resp. Positiva	f	Resp. Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	1	20	4	80
2	¿El centro educativo cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	5	100	0	0
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100	0	0
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80	1	20
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección docencia y alumnado?	3	60	2	40
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	5	100	0	0
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	5	100	0	0
8	En el caso de existir	5	100	0	0

	antivalores, ¿Cuáles son?				
--	---------------------------	--	--	--	--

Se realizó la entrevista a los cinco miembros del Honorable Consejo Directivo, de la cual se pudo recabar la siguiente información:

La mayoría de ellos se confunden, no diferencian la comunicación de la información, debilidad que puede tener consecuencias en la comprensión y entendimiento a sí mismos y a los demás.

El 100% de los miembros entrevistados manifiestan que existe un manual de convivencias, donde se impregnan las reglas y normas de convivencia diaria y un reglamento interno que sirve para legislar la institución en algunos aspectos internos. Y coinciden en que todos deben realizar la tarea de liderazgo para impulsar el crecimiento y desarrollo personal e institucional.

En esta pregunta, el 100% coinciden o están claros que un conflicto debe ser manejado mediante el diálogo, el respeto, la responsabilidad y el respeto a la expresión.

La mayoría de los entrevistados conocen las cualidades del liderazgo y las características de un líder educativo. Manifiestan que debe ser tolerante, pacífico, paciente, amoroso, amable, decidido, valiente y visionario.

Hay un buen porcentaje que están claros en el tipo de liderazgo que se maneja en la institución educativa, pero

también hay un porcentaje casi igual que desconoce el tipo de liderazgo de su institución.

El 100% están clarísimos en los valores que pretende desarrollar el centro educativo. Manifiestan que los valores que se pretende desarrollar son los de solidaridad, amor, respeto, responsabilidad, libertad, autonomía y creatividad.

Igualmente el 100% manifiestan que los valores practicados por los actores educativos son los señalados anteriormente.

Por último, cuando preguntamos si existía algún antivalor en la institución y que lo señalara, coincidieron en manifestar que no hay antivalores, que tal vez algunas pequeñas cosas, como el chisme, la impuntualidad, podrían ser considerados como antivalores.

#### 5.5.6. Matriz de problemáticas

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>Problema 1.</b> Falta de atención a los problemas de los estudiantes.	Desconocimiento de los problemas	Inconformidad en los estudiantes
	Pasividad e indiferencia de los docentes	Desconfianza de los estudiantes
	Desconfianza mutua	Desarmonía e inconformidad
<b>Problema 2.</b> Resistencia y escepticismo de los padres de familia a los	Desconocimiento	Miedo
	Cambios radicales	Inseguridad
	Desconfianza	Escepticismo

cambios.		
<b>Problema 3.</b> Escasa difusión del modelo pedagógico.	Descuido de las autoridades	Pocos estudiantes
	Reducido presupuesto	Desconocimiento del modelo pedagógico
	Falta de liderazgo	Desmotivación
<b>Problema 4.</b> Instrumentos de gestión educativa incompletos.	Desconocimiento	Debilidad en la gestión
	Despreocupación	Desintegración e inconformidad en los actores educativos
	Falta de claridad en la organización	Dificultad en la práctica de valores

### 5.6. Discusión

Dentro de un proceso de gestión y liderazgo, uno de los elementos fundamentales es la organización para alcanzar los objetivos y los resultados de calidad. Visto de esta manera podemos considerar que la Unidad Educativa Inka Samana tiene un buen nivel de organización y distribución de responsabilidades en forma descentralizada, según los datos brindados por sus directivos, docentes, padres de familia y estudiantes.

En la elaboración de instrumentos pedagógicos curriculares manifiestan haber trabajado en equipo con la participación de todos los actores educativos, aunque no disponen de todos los instrumentos. Esta forma de trabajar la podemos relacionar con los tipos de liderazgo, participativo, Laissez Fire, democrático y

transformacional. Es decir se combinan las características de algunos de los tipos de liderazgo.

Otro factor importante que podemos destacar de la Unidad Educativa Inka Samana es la toma de decisiones en equipo. No solamente se trabaja en equipo, sino que también las decisiones importantes se toman en consenso con todos. Así por ejemplo, tanto el manual de reglas y normas para la convivencia, como los demás instrumentos pedagógicos curriculares han sido elaborados por todos, estudiantes, docentes, directivos, padres de familia y representantes de la comunidad. Esta forma de trabajar fortalece a la institución y responsabiliza a cada uno de los miembros a desarrollarse profesionalmente para lograr la excelencia académica, uno de los objetivos de esta institución.

En toda empresa o institución, la capacitación o actualización de conocimientos de sus miembros es importante para obtener los mejores resultados o motivar a los trabajadores a cumplir con sus responsabilidades de mejor manera. Este principio también está presente en la institución educativa. Los actores reconocen que hay capacitación continua y práctica de valores en la convivencia institucional.

Respecto a que si los líderes nacen o se forman, hay diversidad de criterios, según diferentes autores. Los actores de la Unidad Educativa Inka Samana coinciden en manifestar que todos los individuos nacen con habilidades de liderazgo y que en el transcurso de su vida y dependiendo del contexto donde se desarrollan, potencian dichas habilidades; nadie cree que el liderazgo se puede aprender en una academia o en forma teórica.

En la Unidad Educativa Inka Samana, el Equipo Técnico Docente está conformado por todos los docentes de los tres niveles. Este gran equipo se subdivide en tres equipos más pequeños que se conforman en cada uno de los tres niveles para responder a las necesidades de cada uno de ellos.

El liderazgo es el arte de influir sobre los demás, con sus sueños, con sus ideas, con su valentía, con su decisión; en fin con su acción. Según Goleman (1995) el líder requiere de mucha autoestima para tomar conciencia de sí mismo y poder auto regularse, motivar y ser responsable de sus actos; además debe tener empatía, objetivos y metas claras a cumplirse. Estas características y cualidades son las que no todos han podido desarrollar. Esto se puede observar en los resultados obtenidos de la investigación realizada en la Unidad Educativa Inka Samana, respecto a liderazgo; que a pesar de tener sueños, enfoque y actitud hacia el logro de la calidad y excelencia, hay debilidades que los mismos docentes reconocen tener; estas pueden deberse al sistema educativo donde se formaron. A pesar de todo ello se han dado cambios, se han hecho esfuerzos; por lo que los estudiantes y padres de familia reconocen que hay un ambiente agradable de aprendizaje, que hay armonía entre los actores educativos, que el ambiente es seguro y estimulante.

Todo niño es creativo e investigador desde su nacimiento, así va construyendo su mundo y su vida; pero lamentablemente las familias, la sociedad y la educación se encargan de cortar este proceso, diciendo no toques, estate quieto, haz silencio, no hagas tal o cual cosa. Por otro lado, la educación juega un papel “domesticador”. Las calificaciones de la conducta son su medio para prohibir que los estudiantes se muevan, hablen, o realicen alguna actividad no ordenada. Es así como el sistema educativo a todo nivel mata todo

el interés creativo e investigativo; luego de pasar por un proceso de doce años en el que se aplica la coerción al pensamiento... llega el estudiante a la Universidad, donde se le exige investigación y creatividad. ¡Qué absurda paradoja! Por esta incoherencia, en la Unidad Educativa Inka Samana, se ha decidido brindar la libertad y respetar los procesos investigativos de cada uno de los estudiantes y apoyar a los padres de familia a que elijan tener similar actitud en la casa. Desde el nivel primario se impulsan las actividades formales de investigación. Por ello, los resultados que se muestran en las encuestas aplicadas a los actores educativos demuestran casi el 100% de práctica de este importante elemento.

Las personas se acostumbran con facilidad a algún tipo de rutina. En la educación se acostumbraron que ir a la escuela o colegio es para aprender, hacer deberes, dar lecciones y exámenes para acreditarse una calificación y aprobar o reprobar un año. Esta forma de concebir a la educación hace que los padres de familia al enfrentarse a una educación en la que sus hijos no reciben calificaciones cualitativas ni cuantitativas, expresen aún algún grado de escepticismo.

Hay mucha preocupación por parte de la sociedad frente a la agresividad de los estudiantes. Cada día podemos ver en las noticias o en los reportajes situaciones de agresividad entre estudiantes o entre estudiantes, profesores o padres de familia. Esta situación ha repercutido en la Unidad Educativa Inka Samana para que los directivos y docentes tomen conciencia del trabajo que se realiza día a día y opten por brindar libertad, respeto y hacer que los estudiantes asuman responsabilidad de sus actos; además el trabajo en equipo y las actividades de integración son aspectos que matizan el desempeño de los actores educativos. Por ello en los resultados de las encuestas a los actores educativos se evidencia que en la

institución antes mencionada los valores son el eje transversal de la educación, así como el trabajo en equipo y las relaciones de integración. El trabajo en equipo y las relaciones de integración se pueden notar en las reuniones de evaluación, de planificación, de toma de decisiones y de resolución de conflictos; así como también en la celebración de los cuatro Raymikuna (celebraciones ancestrales de origen inka) al año, Kolla Raymi (septiembre), Kapak Raymi (diciembre), Pawkar Raymi (marzo) e Inti Raymi (junio). En estas celebraciones se unen la práctica espiritual ancestral; la concienciación de valores; el examen de conciencia frente a las debilidades y limitaciones que se hayan tenido y la celebración de los resultados y logros alcanzados.

Por lo general todas las instituciones educativas priorizan los resultados meramente académicos y descuidan la parte emocional y afectiva; siendo ésta el factor primordial para conseguir logros académicos. Esta forma de pensar y de actuar no se ha podido erradicar de la mente de los docentes y padres de la Unidad Educativa quienes aunque hacen esfuerzos por atender la parte humana, ponen más énfasis en lo académico... Esta realidad se lee en el sentir de los estudiantes, quienes conocen su derecho a ser atendidos integralmente y que a pesar de los cambios inmensos que se han aplicado en la institución, reclaman ser escuchados, atendidos y salir de la monotonía y la rutina. Por esto se hace necesario que las autoridades educativas, docentes y padres de familia pongan más empeño en brindar afectividad y autonomía a fin de alcanzar mejores resultados.

Ya manifestamos en páginas anteriores que el tipo liderazgo que se practica en la Unidad Educativa es más transformacional que



conductual, aunque debemos aceptar que en la práctica hay matices de todos los tipos de liderazgo.

A pesar de ciertos reclamos que realizan los estudiantes respecto a la atención de sus problemas; es importante resaltar la percepción que tienen de su centro educativo y de sus facilitadores. Ellos valoran las frases motivantes en valores y virtudes que los facilitadores colocan en las paredes; reconocen que los docentes preparan ambientes agradables con muchos materiales y plantean actividades innovadoras, experimentales y problematizadoras para que ellos puedan interactuar, ser activos y por ende ser los protagonistas de su aprendizaje.

Otro dato importante de percepción es que los estudiantes y padres de familia manifiestan que hay coordinación y compromiso entre los docentes y las autoridades educativas; que hay liderazgo y gestión y que la institución se encuentra entre las mejores del país.

También es importante recalcar el sentimiento de los padres de familia frente a que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta. Ellos se sienten parte del proceso y por ende comprometidos con las autoridades y docentes del plantel. Este es un factor importante dentro de la gestión y liderazgo educativo. No siempre es posible integrar y comprometer a todos los actores en un proceso.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. Conclusiones

La mayoría de las instituciones educativas de nuestro país desconocen la gestión de la calidad en valores dentro del campo educativo. Para aplicar la palabra gestión en los centros educativos es necesaria la presencia de un líder con todas sus cualidades y características. Hasta la fecha, la gestión y el liderazgo, solamente han sido escuchados y aplicados en empresas privadas con fines de lucro para generar capital. Muy pocos centros educativos han intentado acoplar los términos mencionados a la educación no sin mucha dificultad y limitaciones

Nuestra sociedad ha venido siendo reproducida dentro de una estructura de directivos y jefes, heredada del sistema feudal para el crecimiento del sistema capitalista. No se buscaba generar líderes; dando como consecuencia que nuestro país ocupara el lugar de los países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

La comprensión de los términos gestión y liderazgo; gestión educativa; la educación y los valores; así como el trabajo de campo y el diagnóstico de la Unidad Educativa Inka Samana nos lleva a concluir lo siguiente:

- El trabajo realizado en estos 24 años y medio, han movido viejos valores de la educación bancaria, memorística y convencional; dando paso a una actitud de guía neutra por parte del adulto y de consecución de metas por parte de los estudiantes. Lo que comenzó como el sueño de dos personas, se convirtió en la forma de vida de una comunidad. Los facilitadores primero y los padres de familia

después lideraron un cambio de actitud en la relación adulto niño, dentro y fuera de la escuela.

- La Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana, es una de las instituciones educativas que viene impulsando un cambio de actitud en sus actores con mucha dificultad y limitaciones.
- Los principales cambios que ha generado esta institución educativa son la participación y trabajo en equipo de todos los actores educativos; una visión de transformación social basada en valores; la práctica de un liderazgo transformacional participativo y una nueva estructura educativa que apunta hacia el desarrollo de nuevos líderes.
- La Unidad Educativa Inka Samana ha puesto en práctica la gestión y las habilidades de liderazgo basado en valores, para conformar un proyecto educativo comunitario de cambio, al que si bien le hace falta el código de ética y el plan estratégico y operativo para la ejecución del proyecto; ha logrado cambios significativos en los resultados de calidad de sus productos.
- A pesar de los logros alcanzados hay cierta debilidad en la práctica de valores y en la atención a los problemas que tienen sus actores educativos.

## 6.2. Recomendaciones

Luego de observar los logros alcanzados por la Unidad Educativa Inka Samana, así como algunas de sus debilidades, creo conveniente recomendar lo siguiente:

- Es necesario y urgente el fortalecimiento en liderazgo de todos y cada uno de los miembros que laboran en el plantel, a través de cursos, talleres y seminarios sobre las características del líder.

- Complementar urgentemente los instrumentos de gestión educativa a fin de contar con todas las herramientas para la ejecución de un plan de mejora para la institución.
- Elaborar un programa de difusión que incluya medios escritos (boletines periódicos, una revista institucional, etc.); audiovisuales (videos, presentaciones de power point, etc.) y medios de comunicación, a través de los cuales se socialicen de los logros alcanzados a fin de poseer mayor credibilidad y respaldo de todos los actores sociales, para así incrementar el número de estudiantes.
- Realizar talleres de autoconciencia y transformación personal; seminarios de evaluación de la calidad de los resultados alcanzados y una replanificación de los instrumentos curriculares.
- Llegar a los actores educativos que actualmente tienen dificultades para integrarse en el proceso, a través de diálogos y delegación de actividades, para así generar la sinergia de una comunidad educativa.
- Fortalecer la práctica de valores en los actores educativos, mediante talleres y políticas institucionales consensuadas.
- Finalmente recomiendo que todas estas ideas puedan ser una luz para que los actores educativos reunidos, elaboren un plan de mejora que conlleve a la ejecución y reevaluación de los resultados.

## 7. PROPUESTA DE MEJORA

### 7.1. Título de la propuesta

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y EL CÓDIGO DE ÉTICA EN LA UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL ACTIVA INTERCULTURAL TRILINGÜE INKA SAMANA

### 7.2. Justificación

Al encuestar a los miembros de la comunidad educativa como actores fundamentales para promover la calidad educativa de la institución, nos damos cuenta que tienen mucha voluntad aunque desconocen algunos instrumentos de gestión educativa sumamente importantes para que la institución fortalezca la calidad que viene impulsando.

La falta de conocimiento y actualización de los instrumentos de gestión educativa, ha dificultado el logro de la visión y objetivos citados en el Proyecto Educativo Comunitario, lo que no ha permitido obtener la plena confianza de los actores educativos en tan importante proyecto.

La función de los directivos de un Centro Educativo es liderar y facilitar las herramientas necesarias a los actores educativos a fin de realizar la correcta ejecución del proyecto y alcanzar los resultados esperados. Los directivos de la UEAITIS han descuidado la elaboración del Plan Estratégico; el manual de organización y el código de ética de la institución, instrumentos fundamentales de apoyo en la consecución de los objetivos y metas señalados.

Esta propuesta se presenta con el fin de disponer de todos los instrumentos de gestión educativa que permitan mejorar la calidad educativa, dado que la ausencia de alguno de ellos ha generado

algunos inconvenientes que logramos detectar en la investigación de esta institución. Entre los problemas que hemos podido observar tenemos:

- Desconocimiento de los instrumentos de gestión educativa por parte de los directivos.
- Falta de integración de todos los actores educativos para mejorar la convivencia y la práctica de valores.
- Debilidad en el liderazgo para alcanzar los objetivos propuestos y por ende desconfianza de sus actores educativos.
- Escaso número de estudiantes por falta de difusión y promoción.
- Monotonía en las actividades que se ofrecen a los estudiantes.

**Al atender la problemática:**

Se mejorará la aplicación de cualquier plan, programa o proyecto que se inicie en la institución. Este aporte dará respuesta oportuna y eficaz a nuevas exigencias y propuestas.

**De no atender la problemática:**

Se mantendrá el desconocimiento de los instrumentos de gestión educativa; se detendrá el liderazgo en la institución; se continuará con una débil actuación y una escasa productividad ante las autoridades superiores y los actores educativos.

### 7.3. Objetivos de la propuesta

General:

- Implementar un Plan Estratégico y un Código de Ética en la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana.

Específicos:

- Elaborar el Plan Estratégico y el Código de Ética para la Unidad Educativa Inka Samana.
- Socializar los dos instrumentos de gestión educativa a todos los actores educativos.
- Ejecutar el Plan Estratégico y el Código de Ética en la institución Inka Samana.
- Evaluar la implementación de los instrumentos de gestión educativa.

#### 7.4. Localización y cobertura espacial

La Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural trilingüe Inka Samana es una institución fiscal comunitaria de la Comunidad de Ilincho Ayllullakta, que se encuentra ubicada en la Cantón y Parroquia Saraguro de la provincia de Loja.

La extensión aproximada de la comunidad de Ilincho Ayllullakta es de 4km.<sup>2</sup>, con una población indígena conformada por 140 familias.

El cantón Saraguro se encuentra ubicado al norte de la provincia de Loja, entre las coordenadas geográficas: “4º, 15’ y 4º 45’ de latitud sur; y entre 80º 60’ de longitud occidental”. Limitada al norte con la provincia del Azuay; al sur con el cantón Loja; al este con la provincia de Zamora Chinchipe, y al oeste con la provincia de El Oro.

La altura de esta comunidad va desde los 2520 a 2776 m.s.n.m. La mayor parte de los terrenos de la comunidad de Ilincho son pendientes, con una topografía irregular entre 12 y 50% de pendiente aproximadamente.

El clima característico de esta zona es frío y su temperatura promedio es de 13°C.

Dispone de todos los servicios básicos, agua, luz, teléfono, internet y el acceso por vía carroable.

### 7.5. Población Objetivo

El presente Plan de Mejora se aplicará a todos los actores educativos de la Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana.

#### **EL COORDINADOR GENERAL**

El Coordinador General de la Unidad Educativa, es el representante legal, a quién se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para coordinar el cumplimiento de los fines y objetivos del centro.

#### **EL DOCENTE**

Se le reconoce con el nombre de facilitador, por cuanto su trabajo consiste en facilitar o apoyar a los estudiantes a aprender a aprender en contacto directo con ellos y en coordinación estrecha con sus colegas; además es quien facilita la concreción del aprendizaje. Su responsabilidad radica en planificar, elaborar materiales e instrumentos de evaluación permanentemente. En la relación con los estudiantes tiene que ser el apoyo emocional y afectivo de ellos en la institución.

#### **LOS PADRES DE FAMILIA**

El grado y características de participación de la comunidad y padres de familia están regidos, por la firma de una carta de compromiso, el proyecto educativo, el reglamento interno y las políticas que se adopten en consenso.



## **EL ESTUDIANTE**

Está constituido por todos quienes se encuentren legalmente matriculados; el universo es heterogéneo.

## **LA COMUNIDAD**

Conforma el sector rural de Ilinchu Ayllullakta, con ciento cuarenta familias, distribuidas en casas dispersas, gobernadas por un gobierno comunitario que vela por todas las instituciones y suborganizaciones del sector a más de coordinar actividades con los comuneros.

## **LA DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACIÓN INTERCULTURAL BILINGÜE**

Es el canal de comunicación con el Ministerio de Educación y otros centros educativos.

### 7.6. Sostenibilidad de la Propuesta

Para la ejecución de la presente propuesta requeriremos de recursos humanos, tecnológicos, materiales, físicos, económicos y organizacionales.

#### **Humanos**

- ✓ Directivos, quienes serán los encargados de coordinar y evaluar la puesta en marcha de la propuesta y a quienes está dirigido el plan de mejora.
- ✓ Docentes, participantes de la propuesta.
- ✓ Padres de familia, quienes colaboran activamente en la formación de sus hijos.
- ✓ Personal administrativo y de servicio, quienes colaboran en la ejecución del plan.

- ✓ Comunidad, en quienes se verá reflejada la implementación de los instrumentos de gestión educativa.
- ✓ Autoridades de la Dirección Provincial y del Ministerio de Educación, ante quienes se presentará la agenda institucional para su conocimiento.

### **Tecnológicos**

- ✓ Equipos de computación
- ✓ Impresoras
- ✓ Filmadora
- ✓ Cámara fotográfica
- ✓ Grabadoras
- ✓ Infocus
- ✓ Proyector
- ✓ DVD
- ✓ Televisor
- ✓ Copiadora
- ✓ Flas Memory.

### **Materiales**

- ✓ Carpetas
- ✓ Papelotes
- ✓ Marcadores finos y gruesos
- ✓ Papel bond
- ✓ Esferos
- ✓ Pinturas
- ✓ Goma
- ✓ Cintas adhesivas
- ✓ Materiales concretos y abstractos

**Físicos**

- ✓ La Unidad Educativa brindará espacios adecuados para conferencias, exposiciones y demás actividades a realizarse al llevar a cabo la propuesta de mejora.
- ✓ Equipos de oficina: Escritorios, sillas, mesas.

**Económicos**

La Unidad Educativa Experimental Activa Intercultural Trilingüe Inka Samana, en el afán de mejorar la calidad educativa de su plantel, gestionará recursos y donaciones de entidades públicas y privadas para el manejo y ejecución del Plan de Mejora.

**7.7. Presupuesto**

La Unidad Educativa Inka Samana será quien cubra los requerimientos de material y de capacitación necesaria. Básicamente el presupuesto está dentro de los gastos básicos en material que posee la institución educativa.

## 7.8. Cronograma

**PLAN DE MEJORAMIENTO**  
**UNIDAD EDUCATIVA INKA SAMANA 2011-2012**

ACTIVIDADES	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaborar el Plan Estratégico y el Código de Ética para la Unidad Educativa Inka Samana.	x	x	x	x																
Presentación de la propuesta de Plan Estratégico y el Código de Ética a los actores educativos de la Unidad Educativa.					x															
Taller de análisis y recomendaciones sobre la propuesta.						x														
Aprobación de la propuesta por parte de las autoridades de la Unidad Educativa							x	x	x											
Socialización de la propuesta aprobada a la comunidad.										x										
Implementación de la propuesta											x	x	x	x	x	x				
Evaluar la implementación de los instrumentos de gestión educativa.																	x	x	x	
Conclusiones y recomendaciones generales.																				x

## 9. BIBLIOGRAFIA:

### a. Referencias Bibliográficas

- ANTHONY D`SOUZA (1996) : Descubre tu liderazgo, Grupo editorial latinoamericano, Paulinas, Santa Fe de Bogotá D.C.
- BENNIS, W. Y THOMAS, R. (2003): *Situaciones límite: los crisoles del liderazgo*, Harvard-deusto Business Review Enero-Febrero N 112.
- COVEY, R. STEPHEN (1993): *El Liderazgo Centrado en Principios*, Edit. Paidos, Ibérica.
- DYER, W. (2001): *La fuerza del espíritu*, Edit. Grijalbo, Barcelona, España.
- GARCÍA DEL JUNCO, J., BAENA, C. Y GANAZAS, J. (2001): *La Necesidad de Potenciar como Recurso estratégico los Valores Personales, en las Organizaciones XV Congreso Nacional y XI Congreso Hispano Francés Gran Canaria, España.*
- GOLEMAN, D. (1999): *La inteligencia emocional en la Empresa*, Edit. Vergara.
- MARIÑO, NAVARRETE HERNANDO (2002): *Gerencia de Procesos*, Edit. Alfaomega, Bogotá, Colombia.
- MARTÍN, FERNÁNDEZ EVARISTO (2001): *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*, Mc Graw Hill, Madrid España.
- RIBEIRO, L. (2000): *Ayúdate*, para alcanzar lo que quieres en la vida, Edit. Urano, S.A., Barcelona, España.

### c. Direcciones Electrónicas

[www.docentesinnovadores.net](http://www.docentesinnovadores.net) Consulta (29-12-2011) (12-01-2011)

[www.iaap.com.ar](http://www.iaap.com.ar) Consulta (29-12-2011)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com) Consulta (12-01-2011)

<http://educacion.jalisco.gob.mx>, 2005. Consulta (15-01-2011)

## 10. Anexos

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

José María Vacacela Gualán

## 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.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

## UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

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

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

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

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

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

Sí (\_\_\_) NO(\_\_\_)

5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el
- a. Director ( )
- b. Rector ( )
- c. Consejo Directivo ( )
6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.
- SÍ (\_\_\_) NO(\_\_\_)
7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber 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 la institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca

<b>a</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.)			
<b>b</b>	DE gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
<b>c</b>	De coordinación (Jefe de estudios, coordinador, etc.)			
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
<b>e</b>	Otros (¿Cuáles?)			

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

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

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

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

- a.  Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
- b.  Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de  
Proyectos, planes y programaciones de la institución
- c.  Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d.  Mantener actualizada la metodología
- e.  Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento  
para sus miembros
- f.  Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje
- g.  Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos
- h.  Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas
- 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 y diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.**

SÍ (\_\_\_)

NO(\_\_\_)

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

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

**¡Importante!**

**Aplicar el cuestionario a los directivos, miembros del consejo directivo, jefes departamentales, entre otros.**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

José María Vacacela Gualán

## ENCUESTA A DOCENTES

Sres. Profesores

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

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

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
---------------	---------	---------	-------

1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director			
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 la participación de autoridades, padres			

de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

## UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

José María Vacacela Gualán

### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Sres. Estudiantes:

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

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

CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión,  
liderazgo y valores

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y  
Valores

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la  
gestión, liderazgo y valores

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

## 2. CUESTIONARIO:

Orden	DECLARACIONES	CA	A	D	DA
1	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.				
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.				
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
11	Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase.				
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente				
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

José María Vacacela Gualán

## ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Sres. Padres de familia:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. SIEMPRE
2. A VECES
3. NUNCA

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón .....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

### 2. CUESTIONARIO:

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
17. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			

18. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
19. 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.			
20. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
21. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
22. Trabajo en equipo, para toma de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
23. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
24. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
25. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
26. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			
27. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
28. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director			
29. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
30. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
31. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
32. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

MAESTRÍA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONAL

José María Vacacela Gualán

## CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

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