



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL  
ECUADOR  
SEDE IBARRA**

**ÁREA SOCIO HUMANÍSTICA**

**TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN GERENCIA Y LIDERAZGO**

**EDUCACIONAL**

**Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto  
Particular San Francisco de Asís durante el año académico 2011-2012.**

**TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

**AUTORA:** Orozco Santillán, Georgina Liliana

**DIRECTOR:** Cuenca Jiménez, Roberto Carlos, Mgs.

**CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA**

2013

## CERTIFICACION

Máster.

Roberto Carlos Cuenca Jiménez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRIA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado “Gestión, liderazgo y valores en la administración del Instituto Particular San Francisco de Asís durante el año académico 2011-2012” realizado por el profesional en formación: Orozco Santillán Georgina Liliana; cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por el cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes

Loja, Octubre del 2013

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESION DE DERECHOS

Yo, Orozco Santillán Georgina Liliana, declaro ser autora del presente trabajo eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. ....

Autora. Orozco Santillán Georgina Liliana

Cédula. 060325303-0

## **DEDICATORIA**

*El presente informe lo dedico a todas los Docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja por los conocimientos impartidos en estos años de estudios.*

*Dedico esta investigación especialmente a Dios por haberme dado la oportunidad de vivir y hacer realidad mis sueños, a mi mamita que está en el cielo y ella siempre quiso que me supere y obtenga lo que he querido, a mi esposo, a mis hijitos, a mi papito y hermanos, que siempre estuvieron para apoyarme y culminar.*

*Dedico en especial a mi protectora a la Virgen Santísima que siempre guio mis pasos profesionalmente.*

**GEORGINA OROZCO SANTILLAN**

## **AGRADECIMIENTO**

*Primero agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar y vivir una etapa más en mi vida profesional, a la Virgen Santísima por iluminarme en todo sentido, y a mi angelito de la guarda que es mi Mamita que está en el cielo velando por mí.*

*Mi agradecimiento muy especial por llenar mis conocimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi tutor de tesis Magister Roberto Carlos Cuenca Jiménez.*

*A mi esposo por el apoyo incondicional, a mis hijitos, a mi padre, hermanos y todos los que pusieron un granito de aporte para llegar a culminar mis estudios.*

**GEORGINA OROZCO SANTILLAN**

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTACT.....	xi
INTRODUCCIÓN.....	xii
1 MARCO TEORICO.....	1
1.1 La gestión administrativa.....	1
1.2 Liderazgo institucional.....	10
1.3 Diferencia entre directivo y líder.....	20
1.4 Los valores y la educación.....	33
1.3.2 Objetivos específicos.....	33
1.4 Justificación.....	33
2 METODOLOGIA.....	39
2.1 Participantes.....	40
2.2 Materiales e instrumentos.....	41
2.3 Métodos y procedimientos.....	42
3 RESULTADOS.....	43
3.1 Diagnóstico.....	44
3.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.....	44
3.1.1.1 El manual de organización.....	45
3.1.1.2 El código de ética.....	46
3.1.1.3 El plan estratégico.....	47
3.1.1.4 El plan operativo (POA).....	48
3.1.1.5 El proyecto educativo institucional (PEI).....	49
3.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones.....	50
3.1.2 La estructura organizativa de la unidad educativa.....	51
3.1.2.1 Misión y visión.....	51
3.1.2.2 El organigrama.....	52
3.1.2.3 Funciones por áreas y departamentos.....	53
3.1.2.4 El clima escolar y convivencia con valores.....	53
3.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores.....	54
3.1.2.6 Dimensión organizativa operacional y valores.....	54
3.1.2.7 Dimensión comunitaria y valores.....	55
3.1.3 Análisis FODA.....	55
3.1.3.1 Matriz FODA.....	56
3.2 Resultados de encuestas.....	58
3.2.1 De los directivos.....	58
3.2.2 De los profesores.....	63
3.2.3 De los estudiantes.....	67
3.2.4 De los padres de familia.....	70
4 DISCUSIÓN.....	74
5 CONCLUSIONES.....	77

6	RECOMENDACIONES.....	79
7	PROPUESTA.....	81
6.1	Título de la propuesta.....	82
6.2	Justificación.....	82
6.3	Objetivos de la propuesta.....	82
6.4	Actividades.....	83
6.5	Localización y cobertura espacial.....	83
6.6	Población objetivo.....	83
6.7	Sostenibilidad de la propuesta.....	84
6.8	Presupuesto.....	85
6.9	Cronograma.....	85
7	BIBLIOGRAFÍA.....	86
8	ANEXOS.....	87

## RESUMEN

El objetivo principal de esta investigación fue determinar las características de la gestión en liderazgo y valores en la administración del Instituto Particular San Francisco de Asís durante el año académico 2011-2012. Los contenidos de gestión, liderazgo y administración educativo se orientan a todos los docentes de la ciudad de Riobamba y principalmente a los educadores del Instituto San Francisco de Asís que trabajan y deben cumplir con las metas propuestas para cada área en las que se desenvuelven como educadores. La investigación realizada es muy importante para saber diferenciar que es liderar y administrar pero basándose en los valores que se deben rescatar. Desde la pedagogía docente aconsejo leer este apartado, donde se establece lo necesario para ser líderes que dirigen: escuelas, instituciones públicas y privadas, con un desempeño eficiente. Se investigó de cómo gestionar, liderar y sobre todo los valores que se tiene que rescatar en las personas que de pronto no lo ponen en práctica para dirigir un centro educativo, lo cual es importante para todas las personas que están a cargo de una Institución educativa.

Palabras claves: Gestión, liderazgo, valores.



## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to determine the characteristics of leadership and management in the administration values Private Institute St. Francis of Assisi during the 2011-2012 academic years. The contents of management, leadership and educational administration are aimed at all teachers in the Riobamba city and foremost educators of St. Francis of Assisi Institute working and comply with the proposed targets for each area in which they operate as educators. The research is very important to know the difference between leadership and management is but based on the values to be rescued. From teaching pedagogy advise you to read this section, which states you need to be leaders who run schools, public and private institutions with an efficient performance. We investigated how to manage, lead and especially the values have to rescue the people who suddenly do not put in place to run a school, which is important for all people who are in charge of an educational institution.

Keywords: Management, leadership, values.

## INTRODUCCIÓN

La importancia en la administración eficaz y eficiente de una escuela, jardín o institución educativa, exige como marco de referencia el conocimiento de las teorías administrativas que proporcionan los principios para coordinar y supervisar la labor, a fin de garantizar el logro de los objetivos que se persiguen.

Se analizó la gestión en liderazgo y valores en la administración de los centros educativos a nivel nacional, principalmente en el Instituto Particular “San Francisco de Asís”, en el cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.

En la ciudad de Riobamba no se ha investigado sobre este tema, por tanto ésta investigación servirá de fuente de documentación y consulta para futuras investigaciones que pretendan ampliar la temática tratada, ya que en este trabajo investigativo se detallan los planeamientos, metodologías y planificaciones modernas de la administración, para elaborar un modelo educativo apropiado a las características de cada centro educativo.

Existen diferentes actividades relacionadas a la gestión y a la administración, que se puede realizar para obtener buenos resultados pero siempre basándose en los valores.

La gestión en liderazgo y valores en la administración solo depende de cómo cada persona lo ponga en práctica, con el fin de alcanzar las metas de desarrollo de los centros educativos.

La presente investigación se realizó con el propósito de poner a disposición de los gerentes o directores educativos escolares, el material básico de las principales temáticas que trata la gestión y liderazgo en valores de la administración en los centros educativos. La gestión requieren de personas que asuman las funciones y responsabilidades de planificar, organizar, dirigir, controlar actividades y coordinar el uso de recursos humanos, financieros y físicos para alcanzar los objetivos o metas que se desean alcanzar en las instituciones educativas.

Se contó con colaboración de la Directora del plantel que facilitó información para caracterizar los niveles de gerencia y liderazgo en valores, útiles en la toma de decisiones, el manejo de la información y las relaciones con las personas vinculadas a la institución educativa.

Un gerente debe desarrollar habilidades de tipo conceptual que le permita percibir tanto el todo como las partes, de tipo humanístico para lograr la adecuada cooperación de las personas y de carácter técnico relativo a las formas de trabajo.

La capacidad de motivar e incentivar es clave para un líder, por lo que debe entender las necesidades de las personas, reforzar comportamientos deseados, ser equitativo, eliminar obstáculos y crear ambientes en los que exista participación, reconocimiento y condiciones adecuadas para que los recursos humanos entreguen todo su esfuerzo para alcanzar tanto sus propios objetivos así como los de la institución educativa.

Los factores que ayudaron en la realización de esta investigación fueron: la colaboración permanente de la directora y del personal del Instituto en donde se realizó la investigación, así como también el acceso a fuentes de investigación en las bibliotecas de las Universidades de la ciudad de Quito: La Central, San Francisco y la Católica.

Esta investigación es de mucha importancia no solo para el Instituto donde se realizó la investigación sino también para toda la ciudad de Riobamba que no cuenta todavía con bases científicas en las bibliotecas existentes de lo importante que es la administración en valores, porque de ahí es donde se desprende todo, de cómo liderar y dirigir una institución, para obtener logros con las metas propuestas.

La capacidad de motivar e incentivar es clave para un líder, por lo que debe entender las necesidades de las personas, reforzar comportamientos deseados, ser equitativo, eliminar obstáculos y crear ambientes en los que exista participación, reconocimiento y condiciones adecuadas para que los recursos humanos entreguen todo su esfuerzo para alcanzar tanto sus propios objetivos así como los de la institución educativa.

Es necesario aclarar que la mayoría de conceptos y aplicaciones desarrolladas surgen del campo empresarial propiamente dicho. Sin embargo, su campo de acción se ha diversificado de tal forma que son herramientas importantes para cualquier actividad

gerencial donde los líderes son educativos. Invito a los docentes a que sigan la maestría en gerencia educativa y liderazgo educacional, para afianzar los conocimientos que le permitirá cumplir con las expectativas de vincular satisfactoriamente estos conocimientos del liderazgo en la área educativa.

Los beneficiarios de este proyecto, son todos los estamentos de la Institución en General, ya que es la fuente principal para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Los métodos que se aplicaron son, explicativo, descriptivo, inductivo y deductivo, ya que son útiles para explicar y caracterizar la realidad de la gestión en liderazgo educativo y la promoción de valores en el Instituto Particular “San Francisco de Asís”.

Los objetivos específicos fueron alcanzados en su totalidad y a través de ellos el objetivo general:

- Definir conceptos, importancia y tipos de Liderazgo y Valores en la Administración.
- Diseñar un diagnóstico de los centro Educativos Privados en la Ciudad de Riobamba, parroquia Juan de Velasco
- Determinar las funciones del Personal Administrativo del Instituto Particular “San Francisco de Asís”

Todo lo descrito ha servido para alcanzar las metas y objetivos propuestos en esta investigación, que es de mucha importancia para todos los docentes de la ciudad de Riobamba que deseen alcanzar sus metas propuestas como directivos de las diferentes Escuelas o Instituciones.

## **1. MARCO TEORICO**

## 1.1. La gestión educativa



[www.upntuxtepec.org/logoges.gif](http://www.upntuxtepec.org/logoges.gif)

1.1.1. Concepto.- La gestión educativa, debe tender al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los educandos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo. ([www.edu.ar/...gestión-institucional-conceptos-introductorios .html](http://www.edu.ar/...gestión-institucional-conceptos-introductorios.html) )

El concepto de **gestión**, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe a la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos. ([gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/](http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/))

La gestión educativa es un proceso orientado al fortalecimiento de los proyectos educativos de las Instituciones, que ayuda a mantener la autonomía institucional, en el marco de las políticas públicas, y que enriquece los procesos pedagógicos con el fin

de responder a las necesidades educativas locales, regionales. La **gestión educativa** involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación.

([www.lie.upn.mx/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf))

Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor. Las medidas relativas a la **gestión escolar** corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, en suma, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia. ([www.grao.com/Editorial-Pedagogica](http://www.grao.com/Editorial-Pedagogica)).

La gestión educativa Institucional es de mucha importancia para todos los centros educativos de nuestra ciudad ya que se cuenta con un bajo nivel de conocimiento en lo que se relaciona a este tema de mucha importancia para el desarrollo de los educandos y educadores, para obtener mejores resultados en las metas a cumplirse. La gestión institucional se basa generalmente en las distintas planificaciones que se tiene que cumplir como Institución Educativa pero con los lineamientos de la Dirección de Estudios para saber las falencias de cada área, y para poder rectificar los errores que se cometen.

La **gestión institucional**, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión, ya sean educativas o escolares. ([www.oui-iohe.org/./index.php?...id](http://www.oui-iohe.org/./index.php?...id))

Según lo que se ha observado en el Instituto "San Francisco de Asís" es muy importante porque se cumple con lo que es la gestión administrativa, no se podría

decir un 100 % por ciento, si no más o menos entre el 60 % de lo que abarca la gestión administrativa.

Según Graciela Perrone Flavia Propper define a la gestión educativa, ([bibliotecadigital.edu.ar/uploads/contents/01\\_Bibliotecario\\_web0pdf](http://bibliotecadigital.edu.ar/uploads/contents/01_Bibliotecario_web0pdf)) como el conjunto de procesos, toma de decisión, acciones y evaluaciones para lograr los objetivos educativos. Incluyen aspectos políticos, económicos, educativos, administrativos. Existen diversas definiciones sobre gestión educativa. Algunos autores lo consideran como un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas.

Otros la definen como proceso que coordinar las actividades laborales al fin de lograr resultados de alta calidad. Finalmente están quienes la conceptualizan como un conjunto de procesos teóricos-prácticos integrados horizontal y vertical dentro del sistema educativo para cumplir los mandatos sociales es un saber capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático.

La gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación ya que tiene que ver con la gobernabilidad y con los nuevos balances e integraciones necesarias entre lo técnico y lo político en el ámbito educativo. Sin.: gerenciamiento educativo En la gestión escolar, la planificación hace posible la dirección de todo el proceso institucional, y resulta muy necesaria cuando se intenta producir cambios en el quehacer cotidiano.

Sobre la gestión educativa, mi criterio sería que es de mucha importancia para el desarrollo de una institución y también de los estudiantes, porque esto siempre va de la mano para poder ir en caminado al éxito en todos los niveles que se nos pueda presentar en nuestra vida cotidiana y la sociedad que nos rodea, porque si no hay un gestión educativa no se puede cumplir con los objetivos y metas educacionales a nivel nacional e internacional.

Según algunos autores la gestión educativa ya existió desde hace mucho tiempo pero con otro nombre, y no se aplicaba correctamente para buscar los objetivos y las metas que se proponen como institución educativa.



2.1.2. **Importancia.-** En la administración son importantes los procesos de planificación, gestión, seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, constituyendo uno de los grandes aportes administrativos, que permiten tener una visión a donde se va a llegar. Los directores manifiestan las necesidades de consolidar y asegurar la supervivencia de las mismas y trabajar los temas administrativos, no basados en la moda de los conceptos, sino desarrollando una opciones para apoyar y mejorar el alcance del trabajo cultural en la comunidad.

Esto quiere decir que se tiene que seguir una planificación o un modelo para dar un seguimiento a lo que se tiene que cumplir con el objetivo propuesto. Para lograrlo, se propone un modelo basado en los elementos de la planeación estratégica, cuyos principales elementos son:

La definición del QUÉ, la concreción de las aspiraciones de los directamente involucrados son los: alumnos, maestros, directivos, padres de familia, representantes de la comunidad, autoridades escolares

La evaluación es importante porque se puede observar con claridad y objetividad la situación presente de la organización, identificando los aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que le afectan los resultados, para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, definir el *COMO*, *definir* estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos, ejemplo: El periodo lectivo anterior se presentó un problema: los estudiantes de séptimo Básico no pudieron ingresar a los Colegios.

Ese sería el problema que se debería de plantear para el próximo año y ver cuáles son las soluciones a este problema, que se presenta en cualquier Institución. Estos elementos los entendemos como las acciones que buscan asegurar el reconocimiento y permanencia de la institución educativa. Se puede entender también como la configuración de criterios para orientar las decisiones fundamentales o como un conjunto de políticas para llevar adelante las actividades requeridas por la empresa o institución.

Si bien a nivel de las naciones se puede comprender que “no existen países desarrollados o subdesarrollados, sino países administrados o subadministrados”, lo que se debe comprender es que la administración debe involucrarse con el sector educativo, que es donde se generan los proceso de cambio, que servirán para enfrentar los retos exigidos por la complejidad del mundo

Dentro de las tareas que se necesitan establecer se tienen:

TAREAS QUE SE DEBEN ESTABLECER	
Crear una noción dentro de la Institución Educativa, de que tiene vida propia	Propiciar que el sistema sea productivo-educativo en forma eficaz e eficiente.
Planificar	Decidir
Controlar	Garantizar el funcionamiento

Elaborado por: Georgina L. Orozco S.

En las Instituciones Educativas, el activo más importante y casi siempre el único lo representan las personas, las mismas que deben tener un alto compromiso y con valores.

Los alumnos y maestros son quienes le dan vida y estilo propio: son quienes deben garantizar el logro de las variables escolares y la satisfacción de las necesidades y aspiraciones culturales de la comunidad. Todos los maestros y estudiantes son únicos y van dejando sus huellas, debiendo sus seguidores corregir los errores y plantear nuevas soluciones.

La solución a los problemas sería trabajar en los aspectos importantes que los niños no captaron, pero principalmente sería el hablar con el educando para ver si de pronto tiene un problema en casa para ayudarlo, de esa manera nos podemos dar cuenta que el problema del rendimiento a veces no solo depende de la institución educativa o del educador, sino de los problemas de la casa que afectan para el rendimiento del estudiante.

La administración de estos equipos de personas depende de un trabajo interdisciplinario, porque implica conceptos de psicología ocupacional y organizacional, de derecho laboral, de salud ocupacional, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, entre otros aspectos; sin embargo, no hay leyes o principios universales

para su administración, lo único que se quiere es que tengan valores ya sembrados desde el hogar para pulirlos luego.

Todo proceso administrativo del personal depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología, de las políticas, de la visión y misión, de la filosofía administrativa, los incentivos que se les entregue cada mes al mejor educador y, sobre todo de la calidad y cantidad de personas dispuestas a trabajar como educadores.

La importancia en la administración educativa es la disciplina cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo de educadores que deben de cumplir sus objetivos al máximo para llegar a las metas propuestas de calidad.



Elaborada: Georgina L. Orozco S.

Se debe emprender tres tareas que son, la formulación, la implantación y la administración del plan de trabajo de una institución educativa.

El diseño y la formulación del plan de trabajo a través de la definición en consenso de la misión y visión de la organización, del diagnóstico, de la identificación de fines y estrategias empresariales y con la elaboración del presupuesto.

Para la implementación del plan de trabajo, el director de la institución educativa, debe liderar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la elaboración de cronogramas de trabajo que identifiquen las responsabilidades de cada una de las personas que intervienen, en el tiempo establecido.

La administración del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se puede apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente distorsionadas las acciones de la realidad de la organización de la realidad. Elizalde Cárdenas, Ulvio. 2012

En el Instituto San Francisco de Asís, se realiza una planificación diaria, evaluaciones mensuales y reuniones semanales para analizar el rendimiento escolar.

La directora del Instituto San Francisco de Asís trabaja con estímulos para los docentes que cumplen con todo lo requerido, más las pruebas a las que se someten cada mes, y se escoge al mejor educador para entregarle un estímulo o bonificación. También a los estudiantes se les estimulan cuando destacan en el rendimiento académico o en el deporte.

El director debe entender el plan como una guía para su trabajo que permite y demanda una reformulación constante, no es una camisa de fuerza sin posibilidades de cambio, sino que se debe de actuar con cambios y nuevas visiones para obtener los objetivos que se plantean para el año lectivo. Todo esto enfocado a la eficacia que es la medida en que se han alcanzado los objetivos propuestos y la eficiencia en los recursos para alcanzar los objetivos.

Cualquiera que sea la naturaleza y el tamaño de las instituciones educativas, éstas necesitan ser *ADMINISTRADAS*, en las instituciones educativas se debe entender que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, donde la administración es algo imprescindible para la existencia, supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

La naturaleza del trabajo, la concepción de lo cultural y la incertidumbre de la financiación para la realización de los programas institucionales tradicionalmente ha generado, en muchas escuelas, resistencia para diseñar un proceso administrativo.

Para consolidar la gestión cultural es necesario que los líderes, directivos y administradores comprendan que las aspiraciones culturales y educativas, así como los propósitos de producir servicios o bienes educativos consolidados, con capacidad de crecimiento institucional y sobre todo de bienes, servicios y productos reconocidos socialmente y aceptados en la comunidad deben identificar procesos administrativos con tres funciones básicas; planeación, gestión y control (seguimiento y evaluación).

Estas funciones deben estar acompañadas de un estilo de dirección amplia, flexible y participativa donde los directivos, como gestores culturales, identifican e interpretan los mensajes cada vez más rápidos del entorno para traducirlas en acciones internas que orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo. ([www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm](http://www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm))

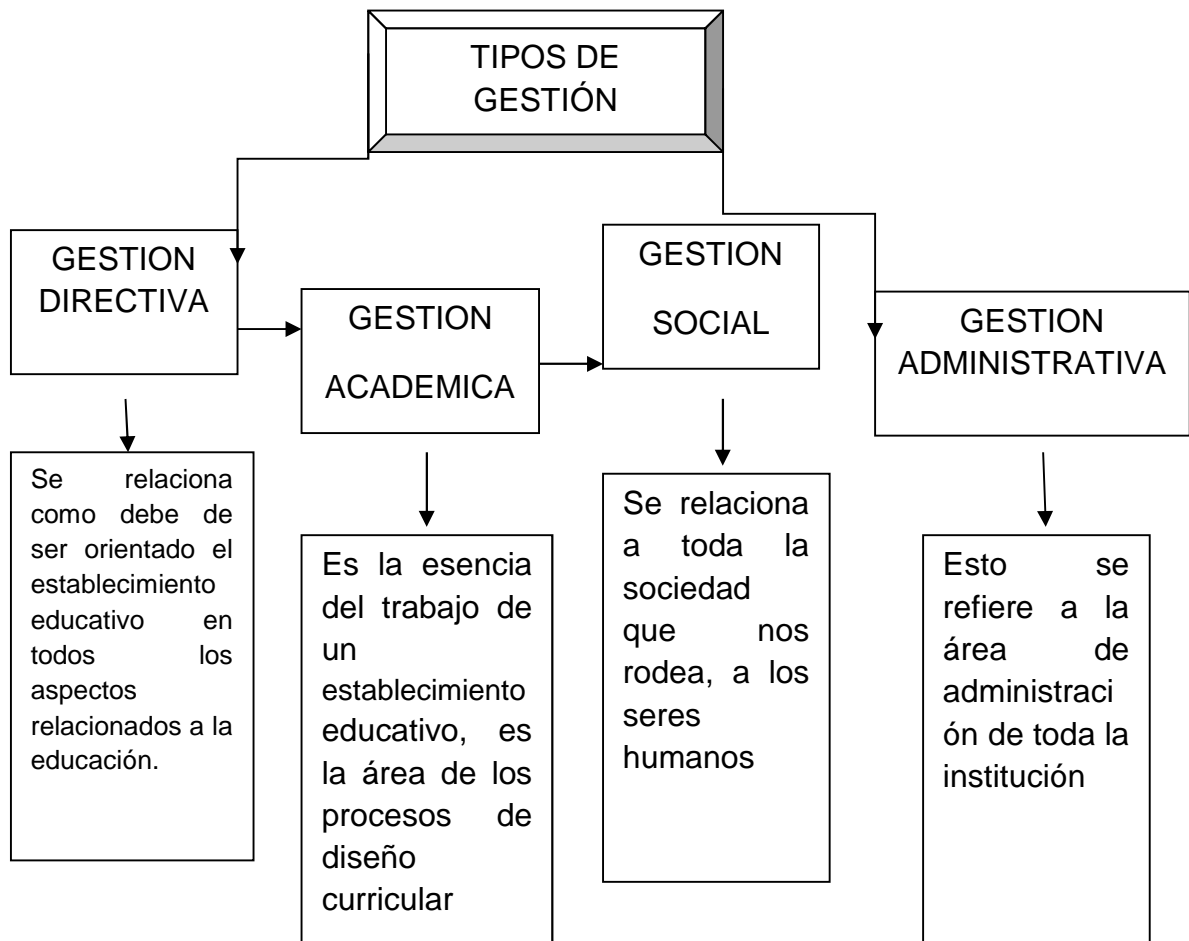
**2.1.3. Tipos de Gestión.-** Para hablar de gestión comenzaremos con un pequeño concepto. Lo definimos como el proceso de las acciones, transacciones y decisiones que la organización que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Requisitos para una gestión exitosa son: Contemplar la estructura escolar y Habilidad de gerenciamiento o dirección

El perfil del director de la escuela el cuál es básico en la gestión deberá tener creatividad, poseer conocimientos sólidos del área, liderazgo, comunicar y compartir ideas, generar y demostrar confianza, dispuesto a escuchar y al dialogo.

Si al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio profesional de sus compañeros de la Institución Educativa donde se labora.

([www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm](http://www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm))

Los tipos de gestión son los siguientes:



Elaborado por: Georgina L. Orozco S.

## 1.2. Liderazgo Educativo

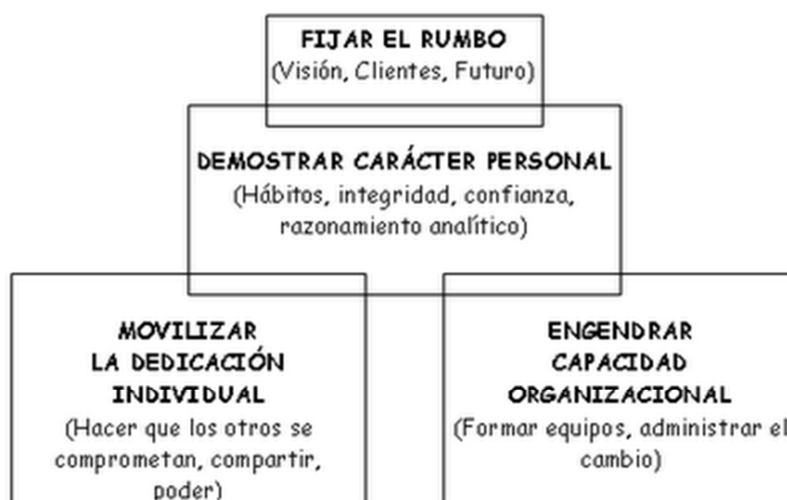


Figura 1

Fuente: [joselissivada.blogspot.com](http://joselissivada.blogspot.com)

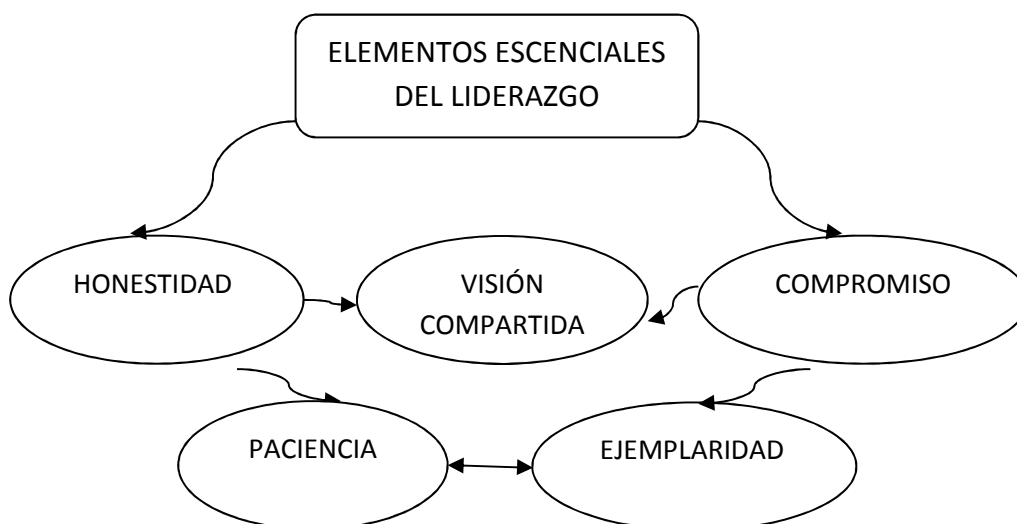
2.2.1. **Concepto.-** En las instituciones educativas, el liderazgo educativo es la clave para compatibilizar los objetivos institucionales con los objetivos personales del cuerpo docente y aquellos de los padres y alumnos, en este delicado equilibrio de intersubjetividades, el papel del directivo es una pieza esencial en los procesos actuales de transformación educativa. ( Manes, 1996: 57 ).

Es el proceso de ejercer una influencia mayor que lo que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. En el caso específico de la formación técnica y profesional, el liderazgo rebasa los límites de la escuela politécnica y va a la empresa, ya que éste se ejerce en el proceso pedagógico profesional, que incluye el proceso productivo de la empresa.

Al comenzar a analizar, o intentar adentrarse en el concepto de liderazgo, tomándolo desde un principio en relación al ámbito educacional, encontraremos en forma inmediata el concepto de gestión, el cual, tiene directa relación con el liderazgo, siendo en cierto modo confundido con tal, la diferencia principal que se entiende entre ambos términos es el "quién" cumple dicha tarea. Para plantear el tema de una manera más clara me gustaría hacer una distinción entre ambos conceptos, viéndolo de una manera simple, podemos decir que "la gestión se ocupa de hacer frente a la complejidad propia de las organizaciones modernas" mientras que el liderazgo se ocupa de "realizar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico, que varía junto con el tiempo y la sociedad en la que se desarrolla",

ahora bien, debemos tener claro que ambos conceptos son diferentes y complementarios para su comprensión ([www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO](http://www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO)).

Si nos volcamos de lleno sobre el tema del liderazgo debemos tener claro que este es un ejercicio que va más allá del estimular inductivamente a los miembros de una organización, en nuestro caso, no es solo estimular a nuestros alumnos a tomar las riendas de su destino o de su desarrollo puramente académico, es decir, también debemos promover una visión crítica y una toma de decisiones que parta desde la realidad. Una realidad variable, no el sentido sustancial, sino que varía a través del tiempo, la cual se debe analizar, criticar, y obviamente, a la cual uno debe adaptarse. ([www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf](http://www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf))



Elaborado por: Georgina L. Orozco S.

Se considera que el liderazgo es una capacidad intrínseca del ser humano, que se debe nacer con dicha capacidad para poder desarrollarla y potenciarla. (<http://www.compromisoempresarial.com/management/2011/10/retos-del-liderazgo-actual-y-futuro-i/>), pero también considero que no todos nacemos con dicha capacidad, es decir, no todos podemos llegar a ser líderes, (no en el sentido de lo que se desea hacer con el grupo que uno lidera, sino en el modo o la manera en que se lidera), como ejemplo podemos tomar a los líderes estudiantiles, quienes en muchos casos no tienen ninguna mala intención con respecto a lo que se desea hacer, pero su accionar muestra lo contrario. ([www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf](http://www.liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf)).



El liderazgo es un fenómeno universal. Sean cuales fueren las circunstancias, cuando dos o más personas se reúnen deben representarse dos roles -líder y adepto-. La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los adeptos para que ejecuten una misión o un complejo de misiones.

2.2.2. **Tipos.-** Si bien existe una multiplicidad de modelos, el análisis del estilo de liderazgo se realiza según el nivel de participación que el líder otorga a sus colaboradores.

Una de las primeras clasificaciones de estilos de liderazgo corresponde a Lewin , que lo definió como:

- ✚ Autoritario,
- ✚ Democrático,
- ✚ Laissez faire (dejar hacer).

Hersey y Blanchard realizaron una clasificación dinámica de perfiles de conducción que denominaron liderazgo situacional, y lo definieron como el proceso de influencia sobre la conducta de individuos o grupos, para lograr metas comunes en situaciones determinadas. Los cuatro estilos tiene dos tipos de orientación, una hacia la tarea y la otra hacia la relación. De esta forma quedan definido como:

- ✚ Estilo informativo (dirige, con alta orientación a la tarea y baja orientación a la relación).
- ✚ Estilo persuasivo (influencia, con alta orientación a la tarea y alta orientación a la relación).
- ✚ Estilo participativo (colabora, con baja orientación a la tarea y alta orientación a la relación).
- ✚ Estilo delegatorio (delega, con baja orientación a la tarea y baja orientación a la relación).

Este modelo vincula el estilo a ejercer por el líder con el nivel de desarrollo o madurez de los colaboradores.

Kotter define un solo estilo de liderazgo directivo, al que lo denomina liderazgo afectivo y afirma que los orígenes tienen una base en las capacidades innatas, la influencia de su primera infancia, su educación formal y su experiencia profesional.

Pero el concepto más moderno con relación a su aplicabilidad en el proceso de reforma educativa es el de liderazgo transformacional (Vass ) que sostiene que para alcanzar un liderazgo de este tipo , se requiere un conjunto de factores como:

a. Carisma.

Es la capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto; de hacer sentir orgullo por el trabajo.

b. Consideración individual.

Prestar atención personalizada a los colaboradores que necesitan formación y consejo.

c. Estimulación intelectual.

Favorecer la aparición de nuevos enfoques a viejos problemas, hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y resolución de problemas.

d. Inspiración.

Relacionado con el carisma, significa que transmitir inspiración aumenta el optimismo y el entusiasmo.

e. Tolerancia psicológica.

Supone usar el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos de los decentes con otras personas, de manejar momentos duros, clarificar un punto de vista, etc.

Asimismo, Vass definió al liderazgo transaccional como la tarea directiva de clarificar los requisitos del trabajo y premiar por cumplirlos. Los factores de este tipo de liderazgo son:

A. Recompensas contingentes.

Es el intercambio de premios por esfuerzo

B. Dirección Excepción.

Significa intervenir si no se alcanzan los objetivos.

Por último Vass, define el no liderazgo, delimitado como Laissez faire (dejar hacer). El líder evita las decisiones, se retrae cuando se lo necesita, no se implica y no se define.

Álvarez Fernández (presenta un cuadro que muestra comparativamente las ideas de Vass (Fig.1)

LÍDER BUROCRÁTICO	LIDER TRANSFORMACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejerce liderazgo transaccional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejerce liderazgo transformacional</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le preocupa los papeles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le preocupa las personas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige desde el pasado de la ley</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirige hacia el futuro. Es visionario</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad es procedimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad es satisfacción del cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influye en sus subordinados por el prestigio del conocimiento de la normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influye en sus colaboradores porque es capaz de ilusionarlos con su visión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones son verticales descendentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las relaciones son horizontales ascendentes</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes son funcionarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes son profesionales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercen una función burocrática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercen una función de participación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea cultura de la norma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea cultura de la creatividad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja por departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja en equipo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa a la administración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representa a la comunidad educativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en el desarrollo de estructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en el crecimiento del personal</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• No selecciona al personal, solo lo encuentra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecciona al personal con criterios profesionales desde la visión</li> </ul>
--	--

Figura 2.

Fuente: Álvarez Fernández, Manuel. El liderazgo de la calidad total.

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo.

A lo largo de la historia han existido hombres que han cambiado el destino de la humanidad: Jesucristo, Buda, Alejandro Magno, Moisés, Mahoma, Napoleón, Emiliano Zapata, Bolívar, en fin la lista es interminable, todos estos hombres fueron líderes que influyeron en la transformación de la sociedad, líderes, que son sus ideas y capacidad de mando lograron influir y dirigir la conducta de sus seguidores. Todos ellos tuvieron un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar un grupo, hacia la conversión de ciertas metas.

Un líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para la gente lo siga por convencimiento.

La autoridad de líder no emana tanto del cargo que desempeña, sino de sus conocimientos cualidades y competencias. Existe una gran controversia acerca de si el líder "nace o sea hace", si bien es cierto que no todas las personas poseen el "carisma" de un líder, también algunas habilidades y competencias pueden desarrollarse con el fin de ser un líder .

Existe una distinción muy grande entre líder y el jefe, gerente o director, ya que el ocupa un cargo directivo no organiza a la persona, que lo ejerce su posición como líder. Toda persona que realice una función directiva en una organización es también un líder.

Un líder se distingue por sus colaboradores reconocen en él no solo la autoridad que emana de su puesto sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, competencia y cualidades, de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficiente para conducir y guiar a los subordinados hacia el logro de las metas de la institución educativa. El líder es aquel que: alienta, enseña, escucha y facilita la ejecución de los planes.

## PERFIL DE LÍDER EDUCATIVO

Las personas que ocupan una posición de autoridad en la comunidad educativa deben prepararse y desarrollar habilidades y competencias para ser líderes. A partir de diversos estudios se ha determinado que un líder requiere de los siguientes conocimientos, cualidades y competencias.

**Educación** Indispensable para dirigir una escuela, son los conocimientos, pedagogía y metodologías de planeación de la enseñanza y didácticas.

**Humanísticos.** Al ser la escuela organismo formador de personas no solo en cuanto a conocimientos y competencias sino en cuanto a actividades y conductas, una sólida formación humanística es fundamental.

**Administrativos.** No basta con ser educador para dirigir una escuela, es necesarios que los directivos tengan la capacidad de administrar para lograr un máxima calidad de los resultados

**2.2.3. Características.-** Las características son muy importante en el liderazgo educacional. (El liderazgo en el contexto escolar. Disponible en: [www.google.com.ec/Liderazgo+Autoritario](http://www.google.com.ec/Liderazgo+Autoritario)).

a) **Liderazgo Autoritario.** Se caracteriza porque:

- El líder determina toda política.
- La Autoridad designa una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- El líder dicta a cada miembro la tarea y sus compañeros de trabajo.
- El líder tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.

b) **Liderazgo Democrático.** Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder.
- Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.

- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

### **c) Líder Socio-emocional.**

A decir de Cartwright y Zander, posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.

### **d) Líder de Opiniones.**

Es el líder que en el grupo informal influye sobre las creencias y actitudes de otros.

Tal vez ésta ha sido la categorización más tradicional, que sobre los estilos y tipos de liderazgo se han escrito.

El eterno dilema del líder es: cuándo comportarse según uno de estos estilos; cuándo ser "bueno" y cuando ser "fuerte", es decir: en qué momento aplicar la "mano dura" y cuándo la "mano blanda".

Los líderes educativos deben poseer ciertas características como:

**Amor a la educación.** El amor a la educación y tener el compromiso real hacia esta, caracterizado por un espíritu de servicio es un comportamiento que se transmite, que la comunidad escolar capta.

**Vocación de Servicio.** El liderazgo educativo debe tener una vocación de servicio incuestionable. La entrega y la pasión de un líder hacia la educación, la obsesión por servir realmente a los educandos, por lograr ideales, son aptitudes que crean seguidores. Si el directivo educativo no siente amor por la enseñanza, difícilmente ganará el apoyo de la comunidad educativa.

**Creatividad.** Una característica primordial en el líder educativo es la iniciativa. Promover innovaciones, toma de decisiones, acertadas, resolver conflictos, establecer un clima que promueva el aprendizaje, poseer iniciativas que propicien y faciliten la satisfacción de las expectativas de la sociedad, son labores inherentes al líder educativo.

**Visión de futuro.** Los grandes líderes se han caracterizado porque poseen una visión o un ideal bien definido orientado hacia el futuro; esta visión, al satisfacer las expectativas de los seguidores, incide en la motivación.

**Optimismo.** El líder considera los problemas y los conflictos como una oportunidad insospechada de mejoría. La actitud optimista del líder infunde a la comunidad educativa confianza y deseos de mejorar. El optimismo va de la mano con una actitud positiva que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás

**Sinceridad, Justicia y Lealtad.** Es obvio que la credibilidad surge de la sinceridad, justicia y lealtad en el comportamiento hacia los alumnos, la sociedad y todos los miembros de la institución. Una conducta sincera y justa genera en la comunidad escolar compromiso, lealtad y el respeto y admiración. Resulta casi imposible reunir todas las cualidades mencionadas, sin embargo, quien aspire a ser un líder educativo pueda desarrollarlas a través de ejercicio y su aplicación en la vida cotidiana.

**ESTILOS DE LIDERAZGO.-** El estilo de liderazgo está conformado por una serie de comportamientos y características de dirigir.

El estilo de liderazgo que prevalece en una institución educativa es determinante en los resultados. Existen diversos estudios y teorías acerca de liderazgo que muestran una serie de patrones de comportamiento comunes en el liderazgo efectivo.

La teoría creada por Blake y Mouton, denominada Grid Administrativo, o también rejilla o tablero administrativo, asegura que hay hasta 81 estilos de liderazgo, pero que, básicamente, existen cinco de cuyas combinaciones se originan todos los demás. (Heras, Diego. UTPL, Tesis de grado)

El nombre de Grid se origina en que los estilos de liderazgo se plasman en una gráfica en forma de rejilla o parrilla.

El interés por las operaciones corresponde al eje vertical del Grid y el interés por los resultados aparecen en el eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número 9 corresponde al grado más alto y el 1 el grado más bajo.

De esta forma se generan los estilos de liderazgo que se mencionan a continuación:

**1.- Preocupaciones por la producción.-** En el extremo inferior derecho se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por los resultados y una mínima preocupación por la gente. El directivo 9.1 resuelve los conflictos imponiendo

su opinión, o por medio de la representación, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y escasa motivación.

2.- En el extremo izquierdo superior del Grid se encuentra el estilo, conocido como **country club "Paternalista"**, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general; el dirigente 1.9 considera que proporcionar toda clase de presentaciones y sistemas de incentivos al personal será suficiente para motivarlos e incrementar continuamente la productividad.

Sin embargo la experiencia demuestra que los seres humanos somos seres insatisfechos, y que en la medida que se otorgue satisfacciones materiales, crecerán las necesidades y la institución educativa tendrá la "obligación" de conocerle cada vez mayores estímulos para producir bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la institución educativa están satisfechos y tranquilos, pero la productividad se descuida y los resultados son muy pobres, ya que el personal se acostumbra a trabajar con productividad solo mediante incentivos.

3.- El estilo 1.1 o "**burócrata**", que aparece el extremo inferior izquierdo, corresponde al dirigente que no compromete y que desea conservar su puesto. El directivo 1.1 no tiene interés ni por la gente ni por los resultados y permite que los subordinados trabajen como los convengan para eliminar problemas y evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el dirigente 1.1 obtiene los índices de productividad más bajos de todos los estilos, ya que el personal se torna indiferente y poco productivo.

4.- El dirigente 5.5 o "**demócrata**" es conciliador, es justo pero firme hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras solucionan los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al fundamentarse en la negociación, nunca se logra el compromiso total.

5.- Una de las maneras más adecuadas para lograr la máxima productividad es el estilo 9.9 o liderazgo transformador, que se distingue un alto grado de interés por los resultados unido a un gran interés por la gente.

Los desacuerdos y problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que da por resultado la comprensión mutua y un compromiso total de los miembros de la



institución educativa se desarrollan equipos de trabajo, se fomenta la iniciativa a través de la participación en la toma de decisiones.

El estilo 9.9 propicia optimas relaciones humanas, promueven una cultura organizacional en la que se trata al personal como adulto mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente la misión y los objetivos de la institución educativa, que inciden no solo en la productividad sino en la mejora de la calidad de vida; de esta manera se satisface las necesidades organizacionales y las necesidades del personal de la institución.

Es importante resaltar que en una institución educativa pueden coexistir varios estilos de liderazgo aunque puede suceder que prevalezca uno de los estilos en la mayoría de los dirigentes, confiriendo estas características a toda la institución educativa.

Verdaderamente importantes del cuadro gerencial Grid es que ayuda a los directivos a determinar su estilo de dirección y el estilo predominante en la institución, presentando la alternativa 1.9 como un medio para mejorar. A continuación se presenta una síntesis de las características de líder 9.9 que propone Blake y Mouton en el texto del modelo del cuadro organizacional Grid:

- Reconoce que la institución educativa no es perfecta, pero se siente responsable de lo que puedo hacer: reemplaza la crítica por la acción.

- Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como el o aún mejores.

- No sacrifica a los demás por su propio bien

- Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.

- Concentra sus energías de una manera coherente y planeada, en lugar de dispersarlas y dividir las en pequeños comportamientos que lo ponen en conflicto

- Entiende que el ambiente que rodea la conducción de las organizaciones es abierta, y la competencia regulada por la ética es el ingrediente básico para el éxito individual y organizacional. (Lourdes Munch, Emma Galicia, Susana Jiménez, Felix Patiño, Francisco Pedronni)

### **1.3 Diferencias entre directivo y líder**



Figura 3.

Fuente: (www.informesuniversitarios.com)

Un buen directivo debe gestionar adecuadamente un equipo y unos recursos para obtener unos resultados. Aunque el tener conocimientos técnicos sobre el área gestionada puede ser de gran ayuda, solo mediante esos conocimientos no es posible llevar a cabo una dirección eficaz y calidad.

Según, Roger McGough.- Dirigir bien es, quizás, la tarea más difícil en una organización; dirigir mal, probablemente, la más fácil. En una conferencia sobre la generación “gamer” (jóvenes jugadores de videojuegos) escuché una idea según la cual los “gamers”, con su alto conocimiento de las posibilidades tecnológicas, iban a saber más que sus jefes, lo que podrían sentir estos como una amenaza. La idea fue recibida con alborozo entusiasta por los asistentes. Inmediatamente me pregunté ¿sobre qué área van a saber más los “gamers” que sus jefes? o, más allá, ¿en qué se supone que deben ser expertos los jefes?

Resulta sorprendente la confusión que existe sobre cuál debe ser el papel desempeñado por un directivo con relación a su equipo. Cabría preguntarse si esta confusión está basada en la ignorancia o en un aprendizaje empírico. (www.alegsa.com.ar/Definicion/de/directivo.php)

¿El rol directivo conduce, dirige o gestiona?.- La definición por una concepción o por todas, tiene su decisiva influencia según las líneas teórica que le dé sustento, no es lo mismo procesarla desde el pensamiento sociológico, desde una perspectiva psicológica, desde las teorías de la administración de empresas, o las ciencias políticas, etc.

Pero es necesario que el director inspire en aquellos con los que trabaja, credibilidad, respeto y confiabilidad.





La función del director es la de crear un conjunto más allá de las partes, una institución no es la suma de las partes, sino ese todo funcional armónico, comparándolo como un director de orquesta, necesita que los diferentes instrumentos musicales se integren en un todo, que es la obra musical, el director tiene la partitura musical en sus manos pero no los instrumentos. Como director no puede sacrificar ningún actor en detrimento de otros, ya que evidenciaría una falta una desarmonía en la ejecución.

El liderazgo del director debe estar orientado a la tarea y al apoyo socio - emocional, ninguna direccionalidad debe priorizar sobre la otra o anularla, probablemente según la situación institucional y los momentos de las mismas tendremos que orientarnos más una, que a otra, por ejemplo, ante la muerte de un familiar cercano de alguno de los actores perteneciente a la institución sería un desacierto, "aquietar las aguas", o tratar de armonizar la situación direccionando el enfoque solo a la tarea, en una suerte de obviar el estado emocional de la comunidad como si nada pasara. El dar un tiempo a la contención de la situación sería lo aconsejable.





Lo que implica estar en una actitud empática con relación a los actores institucionales, actitud que le permitirá un acercamiento o alejamiento de los mismos, según el grado de madurez afectiva individual y colectiva, y su eficiencia en el logro de sus tareas, para intervenir direccionando su conducta o quehaceres. ([www.educacióninicial.com](http://www.educacióninicial.com))

Según Granados (1999) existen distintas maneras de caracterizar los tipos de liderazgo. La autora establece una tipología a partir de las características o condiciones personales de quien ejerce el liderazgo. Veamos:

a) **EL LIDER PULPO:**

-  Es el caudillo.
-  Es el que hace y sabe todo.
-  Es el que se hace imprescindible.
-  Es el que cree que los demás miembros del grupo no saben, que son ignorantes.

b) **EL LIDER ARAÑA:**

-  Es el activista.
-  Es el que hace gestiones y trámites, papeles y juicios.
-  Se limita a hacer obras, pero no promueve organización.
-  Cuando sale, todo se viene abajo.

c) **EL LIDER MUERTO:**

- ✚ Es el que no tiene vida.
- ✚ Es el que no se mueve.
- ✚ Es el que no convoca a reuniones.
- ✚ Es el que no hace nada por su grupo o comunidad.

d) **EL LIDER TORTUGA:**

- ✚ Es el pasivo.
- ✚ Es el que no tiene iniciativa.
- ✚ Trabaja sólo cuando el grupo le exige o lo cuestiona.

e) **EL LIDER ZORRO:**

- ✚ Es el aprovechador.
- ✚ Es el que utiliza su cargo para fines económicos y políticos.
- ✚ Es el que trabaja sólo para figurar.

f) **EL LIDER ABEJA:**

- ✚ Es el democrático.
- ✚ Es el que su cargo está al servicio de los demás.
- ✚ Es el que promueve la participación de todos.
- ✚ Es el que valora y respeta a su base.

Para Perlman (1985) está surgiendo un nuevo enfoque que señala que los **líderes efectivos** captan las condiciones cambiantes de sus grupos y son flexibles en adaptar su conducta a los nuevos requerimientos.

Esta afirmación hace referencia al enfoque que Miguel Cornejo (1999) denomina "**Liderazgo de Excelencia**". El señala que un "Auténtico líder de Excelencia ejerce su influencia con éxito en todos los diferentes aspectos de su vida; de lo contrario, el desequilibrio en algunos de ellos irremediablemente le afectará en los otros. El reto es lograr una satisfacción plena de vida integral del ser humano para lograr la Excelencia como Líder".

La carrera profesional de un directivo es un largo camino, algo así como una peregrinación particular e intransferible que deben afrontar todos los que, por ni vocación o profesión, tienen la responsabilidad de dirigir personas y organizaciones. Se trata de un camino largo, intenso y lleno de retos que solo se puede superar con la

adecuada preparación. Y si el camino es largo y difícil, la formación será el combustible necesario para sobrellevarlo.

Yo pienso que el mejor líder es la persona que escucha y cambia a la vez para dar lo mejor a las personas que se encuentran alrededor., para obtener los objetivos propuestos y lo que se ha observado en la Institución educativa es que la persona que está a cargo de la dirección cumple con casi todas las características que tiene que tener un líder educativo

Los tiempos han cambiado y ya no es suficiente formarse una vez para toda la vida. En la vieja economía, en las sociedades industriales, la vida de cualquier persona se dividía en tres grandes etapas. Se vivía una primera etapa, los primeros 20 años lo caracterizaban la formación, la captación de información y cultura para poder actuar y desenvolverse en la vida.

Tras esa captación de conocimientos e información se iniciaba una segunda, más larga, dedicada al ejercicio profesional y al trabajo: ganarse la vida y progresar son los dos aspectos que aseguran el norte en esta segunda etapa. Tras ella, tarde o temprano, llegaba la tercera etapa, la de la añoranza, la del recuerdo de los buenos tiempos, la de pasar a la retaguardia y ceder el protagonismo a las nuevas generaciones

En la nueva sociedad de la información, bien entrado el siglo XXI, el viejo concepto del trabajador ha cedido el protagonismo a los trabajadores del conocimiento. La seguridad del empleo para toda la vida, o la empresa comprometida con un empleado toda la vida ha pasado a la historia.

El entorno actual exige del trabajador la superación constante para poder mantener su empleo durante toda una vida. Si esto es así para la gran mayoría de los trabajadores, lo es en mayor medida para los directivos.

Un directivo es el máximo exponente del trabajador del conocimiento y, por ello, la formación es a la vida del directivo lo que el albergue al peregrino. Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

Sentadas estas bases, ¿cómo se desarrolla la formación a lo largo de la vida del directivo?, ¿qué retos se plantean desde el punto de vista formativo?, ¿qué necesidades se presentan en cada etapa y qué aspectos deben cuidarse especialmente? ¿Qué métodos y qué herramientas y soportes formativos son los más adecuados en cada caso? Según Abraham Z. Aleznik.- La visión tradicional de la gestión, escribió: “directivos y líderes: ¿son diferentes?”, giraba en torno a la estructura y a los procesos organizacionales. El desarrollo de la gestión, en aquel entonces, se centraba exclusivamente en la creación de la competencia, el control y el adecuado equilibrio de poder.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas. En este sentido, afirmaba Zaleznik, los líderes empresariales tienen mucho más en común con los artistas, los científicos y otros pensadores creativos que con los directivos. Para tener éxito, las organizaciones necesitan tanto a los líderes como a los directivos. El desarrollo de ambos requiere centrarse en ejercicios de lógica y estrategia a favor de un entorno en el que la creatividad y la imaginación puedan prosperar.

¿Cuál es el método ideal para desarrollar el liderazgo? Cada sociedad tiene su propia respuesta a esta pregunta y cada una, al tratar de hallar respuestas, define sus temores sobre el objetivo, la distribución y el uso del poder. El mundo de los negocios ha aportado su propia respuesta a la cuestión del liderazgo desarrollando una nueva profesión asociada a la administración. Al mismo tiempo, el mundo empresarial ha establecido una nueva ética del poder que sitúa el liderazgo colectivo por encima del individual, el culto al grupo por encima de la personalidad.

El liderazgo exige inevitablemente el uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas. El poder en manos de un individuo conlleva riesgos humanos: en primer lugar, el riesgo de identificar el poder con la habilidad para conseguir resultados inmediatos; en segundo lugar, el riesgo de pasar por alto las muchas y variadas formas en las que las personas pueden acumular poder

legítimamente y, en tercer lugar, el riesgo de perder el control de uno mismo en el deseo por conseguir poder.

La necesidad de protegerse contra estos peligros explica en parte el desarrollo del liderazgo colectivo y de la ética directiva. Pero es evidente que estos riesgos son enfrentados de distintas formas, según la personalidad del directivo. Es por ello que Zaleznik enfoca este comportamiento desde distintos puntos de vista, los cuales referimos a continuación:

Una cultura directiva enfatiza la racionalidad y el control. Tanto si sus energías se dirigen hacia los objetivos como si se dirigen hacia los recursos, las estructuras de la organización o las personas, la función del directivo es solucionar los problemas. El directivo pregunta: "¿qué problemas hay que resolver y cuál es el mejor modo de obtener resultados de forma que las personas sigan contribuyendo a esta organización?". Desde esta perspectiva, el liderazgo es tan solo un esfuerzo práctico para dirigir los negocios. Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad.

No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad. Sin embargo, otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder. Durante años, las personas han debatido sobre si el líder nace o se hace. La respuesta es que hay las dos cosas. Hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas.

La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo. En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman "inteligencia emocional". No es que el coeficiente intelectual y las cualidades técnicas sean irrelevantes. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

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

Los líderes adoptan una actitud personal y activa hacia las metas. La influencia que un líder ejerce a la hora de modificar el estado de ánimo, de evocar imágenes y expectativas, y de generar deseos y objetivos específicos determina la dirección que toma un negocio. El resultado neto de esta influencia modifica el modo en el que la gente piensa sobre lo que es deseable, posible y necesario. Son activos en lugar de reactivos, le dan forma a las ideas en lugar de responder a ellas.

Los directivos tienden a considerar el trabajo como un proceso integrador que implica una combinación de personas e ideas que interactúan con el fin de establecer estrategias y tomar decisiones. Ellos contribuyen a que el proceso siga adelante calculando los intereses opuestos, planificando en qué momento podrían surgir temas polémicos y reduciendo la tensión. En este proceso integrador, las tácticas de los directivos dan la impresión de ser flexibles: por una parte, negocian y regatean; por otra, utilizan premios, castigos y otras formas de coacción.

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Los líderes trabajan en posiciones con un elevado riesgo. De hecho, a veces dan la impresión de que, por su carácter, buscan el riesgo y el peligro, en particular cuando la oportunidad encierra la posibilidad de grandes recompensas. La razón por la cual una persona busca el riesgo mientras otra enfoca los problemas de forma conservadora depende más de su personalidad que de sus elecciones conscientes. Para aquellos que se convierten en directivos, el instinto de supervivencia domina la necesidad del riesgo y, con, este instinto, va la capacidad para tolerar el trabajo rutinario y práctico. A veces, los líderes reaccionan ante el trabajo rutinario como ante una enfermedad.

En cuanto a las relaciones con los demás, los directivos prefieren trabajar con la gente y evitan las actividades en solitario porque les llena de ansiedad. La necesidad de buscar a otras personas con las que trabajar y colaborar parece ser una característica importante de los directivos.

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la



capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

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

En los últimos años, los directivos han adoptado, de la teoría del juego, la idea de que los acontecimientos en el proceso de toma de decisiones pueden ser de dos tipos: la situación en la que unos pierden y otros ganan, o la situación en la que todos ganan. Los directivos luchan para transformar las situaciones en las que unos pierden y otros ganan en situaciones en las que todos ganan como parte del proceso de conciliar las diferencias y mantener el equilibrio de poder.

En cambio, a los líderes se les suele describir generalmente con adjetivos que contienen una importante carga emocional. Ellos atraen fuertes sentimientos de identidad. Las relaciones humanas en las estructuras dominadas por líderes dan la impresión de ser por lo general turbulentas, intensas e incluso, en algunas ocasiones, desorganizadas. Pero una atmósfera de este tipo intensifica la motivación personal y a veces da lugar a resultados inesperados, ya que en las organizaciones modernas el hombre significa el capital humano y el mantenerlo sin grandes presiones emocionales les estimula la creatividad.

Según Zalesnik, citando a William James, quien se refiere a su experiencia religiosa cuando describe dos tipos básicos de personalidad, "los que nacen una vez" y "los que nacen dos veces". O sea, las primeras han tenido una vida fluida, sencilla, las segundas no han tenido una vida fácil, sus vidas han estado marcadas por una eterna lucha. Por lo tanto las personalidades de una y otra son totalmente diferentes, pues tienen una visión del mundo distinta.

El sentimiento de pertenencia o de separación es distinto también para unos y para otros; para los directivos esto tiene una importancia práctica. Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar

las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

A la hora de estudiar el desarrollo del liderazgo, tenemos que examinar dos trayectorias diferentes de la historia personal: en primer lugar, el desarrollo a través de la socialización, el cual prepara al individuo para guiar instituciones y para conservar el equilibrio existente en las relaciones sociales, y en segundo lugar, el desarrollo a través del control personal, el cual impulsa a un individuo a luchar por el cambio psicológico y social. La sociedad produce sus talentos directivos a través de la primera línea de desarrollo; los líderes surgen a través de la segunda.

Por último Zaleznik reflexiona sobre el desarrollo de cada persona, sobre lo cual plantea que se inicia con la familia. Cada individuo experimenta traumas asociados a la separación de sus padres, así como a la situación que sigue a esta dolorosa experiencia. En esta misma línea, todos los individuos tienen que afrontar las dificultades con el fin de lograr el autodomínio y autocontrol. Sin embargo, para algunos, quizá la gran mayoría, la riqueza de la infancia proporciona la adecuada gratificación y las oportunidades suficientes para encontrar sustitutos de las recompensas que ya no están disponibles. Después de la primera infancia, los patrones de desarrollo que afectan a los directivos y a los líderes implican una influencia selectiva de determinadas personas. Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

Después de haber expuesto algunas reflexiones del profesor de Harvard Abraham Zaleznik, continuamos con los puntos de vista de Kets de Vries quien también explora en el comportamiento de los altos directivos. Su receta para un liderazgo sano es el conocimiento de sí mismo y una vida personal madura. Observemos que este autor no trata la diferencia entre directivos y líderes, sólo las características de los hombres que logran el triunfo de las organizaciones, a los cuales llama, indistintamente, líderes o directivos.

Ante todo, Kets de Vries identifica a aquellos directivos de éxito por su inteligencia emocional básicamente, la capacidad de introspección de una persona, la de conocer sus emociones y la de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en su colectivo y ser aceptado. En general, los líderes emocionalmente

inteligentes tienden a desempeñarse mejor en equipo y son más efectivos a la hora de motivarse a si mismos y de motivar a los demás.

Las cualidades tradicionalmente asociadas al liderazgo, como la inteligencia, la firmeza, la determinación y la visión, son requisitos necesarios, pero no suficientes para el éxito. Los líderes verdaderamente eficaces también se distinguen por un elevado grado de inteligencia emocional, concepto que incluye la auto-conciencia, el auto-control, la motivación, la empatía y la capacidad de relación social.

Por desgracia, estos aspectos que se encargan de los procesos más intuitivos, como lo es la inteligencia emocional no se estimulan en las escuelas de formación de directivos. Además, son pocos los estudiantes que se esfuerzan por desarrollar estas habilidades y no siempre se aprende en el trabajo. Otro aspecto desfavorable, en este sentido, es que son cada vez más los directivos que proceden de sectores financieros, en el que se tiende a menospreciar la reflexión emocional y la introspección.

Por supuesto, a lo largo de los años se han conocido directivos de gran éxito que no son en absoluto introspectivos. Eran total y absolutamente personas emprendedoras. No obstante, según experiencias, los líderes más efectivos son capaces tanto de actuar, como de reflexionar, lo que les prepara para la gestión a largo plazo. Estos individuos no solo corren, sino que también se toman su tiempo para preguntarse a dónde van y por qué.

La cultura desempeña un papel destacado a la hora de determinar el tipo de líder, plantea este experto, ya que las culturas diferentes tienen expectativas diferentes de sus líderes. La conexión entre liderazgo y cultura es algo muy complejo. No siempre es fácil apreciar o comprender que lo que la gente hace, quiere decir o manifiesta difiere de una cultura a otra. Sin ese conocimiento, es imposible ser un líder en otra cultura. Se habla, por supuesto, de la cultura nacional, no de la corporativa.

Los directivos “no se comportan siempre de una forma racional”, Kets de Vries expresa que: cuando se estudia a los directivos, salta a la vista rápidamente que no se comportan siempre de forma racional. En realidad, el comportamiento irracional es habitual en la vida de las organizaciones. Fue precisamente el deseo de comprender esta irracionalidad lo que lo condujo al campo de la psiquiatría y del psicoanálisis. Al comenzar a investigar, descubrió que los líderes empresariales son mucho más complejos que los individuos que estudian la mayoría de los psicólogos. De hecho, es

más fácil comprender a las personas que se encuentran internadas en hospitales psiquiátricos porque padecen patologías extremas.

La salud mental de los altos directivos es mucho más sutil. No pueden estar demasiado locos o no lograrían, por lo general, alcanzar puestos directivos. Sin embargo, se trata de personas muy impulsivas y, cuando las analizan, normalmente se descubre que sus impulsos proceden de los patrones y experiencias de la infancia que han arrastrado hasta la edad adulta. Hay un tema que resulta muy problemático y es sobre el “narcisismo”, ya que tiene una mala reputación y, a menudo, con toda la razón.

Sin embargo, todo el mundo y, en particular, los líderes, necesitan una dosis saludable de narcisismo para sobrevivir, ya que los impulsa al liderazgo, a la reafirmación, a la confianza. Para ser efectivas, las organizaciones necesitan personas con una saludable falta de respeto por el jefe, personas que puedan articularse a sí mismas. La tenacidad y la creatividad no podrían existir sin el narcisismo.

Otra reflexión del experto expresa que los directivos tienden a ser un grupo con bastante ansiedad. En un momento dado, los directivos tienen la sensación de que suceden demasiadas cosas sobre las que tienen muy poco control. Así, como haría cualquier otra persona, tienden a buscar algún soporte y uno que cuenta con una buena aceptación en el mundo de los negocios es volcarse en la acción. La depresión es otro de los estados emocionales que sufren los directivos, sobre todo aquellos que llegan a ocupar cargos pasados los cuarenta. Al llegar a esa edad, se sienten impulsados a replantearse la identidad de la carrera profesional y se despierta su preocupación por el agotamiento y la pérdida de efectividad, aunque, esto es solo preocupación, pues para una organización son muy útiles por el cúmulo de experiencias.

No obstante a todas estas características antes mencionadas, toda organización pretende tener líderes sanos. Los líderes sanos son capaces de vivir de forma intensa. Sienten pasión por lo que hacen. Esto se debe a que son capaces de experimentar toda la gama de sus sentimientos, sin negar una emoción en particular. Al mismo tiempo, los líderes sanos creen firmemente en su capacidad para controlar los acontecimientos que tienen alguna repercusión en sus vidas. Son capaces de asumir su propia responsabilidad; no están buscando continuamente un chivo expiatorio o echándole la culpa a otros de lo que va mal.

Los líderes sanos no pierden fácilmente el control o recurren a actos impulsivos. Pueden superar su propia ansiedad y ambivalencia. Tienen grandes aptitudes para la auto-observación y el auto-análisis; los mejores líderes están muy motivados para dedicar algún tiempo a la introspección. Otro factor es que los líderes sanos tienen la capacidad para hacer frente a las desilusiones de la vida. Son capaces de reconocer su depresión y superarla. Y, lo más importante, tienen la capacidad para establecer y mantener relaciones con sus subordinados. Sus vidas están equilibradas y pueden vivirla. Son creativos e inventivos y tienen la capacidad de no ser conformistas.

Por último, referimos el enfoque expresado por Peter F. Drucker en su artículo titulado “Qué hace falta para ser un directivo eficaz”, donde plantea que un directivo eficaz no necesita ser un líder, en el sentido del término que más se utiliza en la actualidad, ya que ha habido directivos que no encajaban en el estereotipo de líderes. Los ha habido de todo tipo y condición, desde el punto de vista de su personalidad, actitud, valores, talento y carencias.

Algunos han sido extrovertidos y otros casi solitarios, algunos muy permisivos y otros muy controladores, algunos generosos y otros parcios. Lo que les ha hecho eficaces a todos es que han seguido las mismas prácticas expuestas a continuación:

- ✚ Preguntan: ¿Qué hay que hacer?
- ✚ Preguntan ¿Qué es bueno para la empresa?
- ✚ Elaboran planes de actuación
- ✚ Asumen la responsabilidad de las decisiones
  
- ✚ Asumen la responsabilidad de la comunicación
- ✚ Centran su atención en las oportunidades, no en los problemas
- ✚ Celebraban reuniones productivas
- ✚ Piensan y dicen “nosotros”, no “yo”

Según Peter Drucker hay una última práctica adicional, que se trata de una práctica tan importante que la elevaría al rango de norma, es la siguiente: “primero escuche, después hable”.

La autoridad del directivo proviene de los niveles superiores en la organización, en relación con el nivel que ocupa.

Por ende, podemos afirmar que el concepto de líder siempre implica la existencia de un determinado vínculo entre una persona y otras, caracterizado por la existencia de una ascendencia más o menos estable del líder sobre esas personas, donde tal ascendencia resulta mayor que la que posee cualquier otro miembro del grupo sobre éste.

### **Cualidades del líder**

- ✚ Está dispuesto a correr riesgos.
- ✚ Audaz, inteligente.
- ✚ Vence su desánimo y las ideas negativas.
- ✚ Es paciente y consistente.
- ✚ Buen carácter.
- ✚ No le asusta ser un inconformista.
- ✚ Lucha por la calidad.
- ✚ Prevé las necesidades a largo plazo.
- ✚ Sabe enmarcar los objetivos del grupo.
- ✚ Apasionado por el cambio y lo nuevo.
- ✚ Hábil en la toma de decisiones.
- ✚ Arrastra y no empuja.
- ✚ Tiene autoridad moral.
- ✚ Aprender constantemente.
- ✚ Desarrollo de las personas e involucrar.
- ✚ Adaptabilidad. (Importancia del liderazgo en la administración de calidad, en las instituciones educativas. Disponible en:  
<http://www.slideshare.net/FranciscoUrbanoCortez/importancia-del-liderazgo-y-la-administracin-de-calidad>)

Debemos asumir la necesidad de gestionar con inteligencia nuestra carrera profesional añadiendo elementos que aporten valor para las instituciones a las que servimos. En pocas palabras, los directivos están obligados, como también lo están las empresas, a capacitarse periódicamente. Sólo así lograremos la permanencia en el escalafón y el éxito profesional.

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



Figura 4.

Fuente: (www.5anuestroequipo.blogspot.com)

La educación en valores es aquella que, principalmente, se centra en la transmisión y promoción de aquellos valores que facilitan la convivencia entre las personas y que se sustentan en el respeto a los derechos humanos. Como resulta lógico, el ámbito académico no permanece al margen de este asunto pues, por ser una tarea de todos, se parte de la premisa de que, si se crean las condiciones para incidir en la formación de ciudadanos más responsables consigo mismos y con todo lo que configura el entorno, la idea de habitar un mundo mejor —donde la convivencia sea armónica entre los individuos y las naciones, con base en el reconocimiento y el respeto de las diferencias— dejará de ser una utopía y se transformará en una realidad. (La educación en valores. Disponible en:

[www.google.com.ec/?gws\\_rd=cr#q=%09La+educaci%C3%B3n+en+valores+es+aquel+que%2C+principalmente%29](http://www.google.com.ec/?gws_rd=cr#q=%09La+educaci%C3%B3n+en+valores+es+aquel+que%2C+principalmente%29))

Es por tal motivo que el Instituto Particular San Francisco de Asís se caracterice siempre, por seguir los pasos de su patrono especialmente por los valores que el impartían a la humanidad en general.

Por ello es importante que desde los primeros años escolares, niños y niñas desarrollen una actitud reflexiva sobre lo que piensan y sienten acerca de sí mismos y de los otros; también es fundamental que conozcan sus derechos, clarifiquen sus valores e identifiquen cuáles son sus prejuicios.



Un recurso didáctico muy utilizado para la clarificación de valores son los dilemas que, en líneas generales, plantean situaciones problemáticas que permiten al estudiante ubicar su escala de valores y confrontarla con la de los demás. Aquí no existen respuestas acertadas o erróneas, pues la intención está en lo que el estudiante pone en práctica: revisar paradigmas personales para tomar una posición, verbalizarla y transmitirla, sustentarla con argumentos ante otros, desarrollar habilidades de diálogo y negociación con el fin de llegar a consensos.

El docente interrumpirá la lectura y pedirá a los estudiantes que, de forma individual, respondan en su libreta: ¿Estaría dispuesto a vivir con alguien enfermo de sida?, ¿Estaría dispuesto a compartir mi hogar con alguien que fuera homosexual? Es necesario que cada respuesta se argumente. El docente debe dar aproximadamente diez minutos y, después, continuar la lectura.

La investigación arrojó también que en México 48 por ciento de las personas encuestadas considera que un hombre está más capacitado para llegar a la presidencia, frente a 38 por ciento que opinó que una mujer. En tanto catorce por ciento dijo que cualquiera de los dos tendría los elementos necesarios para gobernar.

SEGÚN: IMMANUEL KANT (1724-1804).- Respecto a la educación moral en valores nos asevera que hay ciertos principios universales que son comunes a todas las personas y que dicha educación moral se logra a través de la práctica de tres ideas centrales: Disciplina, involucramiento y autonomía.

EDUCACIÓN EN VALORES.- La educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objetivo lograr nuevas formas de entender la vida,



de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

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

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

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

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

## **RIESGOS DE LA EDUCACIÓN EN VALORES**

- 🚩 Convertirse en moda; quiere decir que se tome como algo pasajero y no para toda la vida.
- 🚩 Entorno adverso y contradictorio. Algunas veces lo que propone la escuela no guarda relación con la realidad que se vive en las familias y en los medios de información, esto puede provocar en la persona un sentimiento de frustración.  
([www.slideshare.net/Jaso123456/educar-en-valores-5357135](http://www.slideshare.net/Jaso123456/educar-en-valores-5357135))

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria.

La forma de organización es el proyecto educativo. (García Padilla, Arlington. Educación en valores hacia un aprendizaje efectivo. Disponible en: <http://www.slideshare.net/aagarcia/arlington-garcia-presentacion-de-educacion-en-valores>)

La educación en valores debe contribuir a que el proyecto de vida se convierta en “un modelo de vida sobre la base de aquellas orientaciones de la personalidad que definen el sentido fundamental de su vida, y que adquieren una forma concreta de acuerdo con la construcción de un sistema de actividades instrumentadas, las que se vinculan con las posibilidades del individuo y, de otro lado las posibilidades objetivas de la realidad externa para la ejecución de esas orientaciones de la personalidad” ( D ’Angelo).

La educación en valores puede ayudar a definir un proyecto de vida efectivo y eficaz, convirtiéndolo en un proyecto real, haciendo corresponder las posibilidades internas del individuo y las del entorno, mediante el desarrollo de los valores, la concepción del mundo, la capacidad de razonamiento, los conocimientos, la motivación y los intereses.

(<http://www.oei.es/salactsi/ispajae.htm>)

La educación en valores en la Universidad está dirigida hacia el desarrollo de la cultura profesional. Los nuevos fenómenos y procesos que la sociedad contemporánea engendra, las interrogantes, expectativas e incertidumbres sobre el futuro de la humanidad, hacen del análisis y la reflexión un imperativo para definir desde una perspectiva estratégica y coyuntural el desarrollo social de cada nación.

Recordemos que la educación en valores es muy importante sembrar desde los primeros años de vida, para poder obtener hombres y mujeres de bien que sirvan a nuestra Patria Ecuador.

Los valores son muy importantes para el desarrollo de todas las personas en todos los aspectos en que cada uno se desenvuelve, para encaminarnos en cada uno de nuestras profesiones que escogemos y para desarrollarnos no solo científicamente si no también espiritual y mentalmente.

## **2. METODOLOGIA**

**2.1. Participantes.** Esta investigación se realizó en el Instituto San Francisco de Asís, ubicado en la ciudad de Riobamba en la parroquia Juan de Velasco, barrio de Loma de Quito, con el personal docente, administrativo y los estudiantes, de la presente investigación.

**Cuadro del Personal por sexo.**

**Tabla 1**

Directivos	Edad	Años de Servicio	
	Rango	2 - 6	6 – 15
Mujeres	25-35	X	X
	35-55		X
Hombres	28-48	X	X

**Elaborado por: Orozco Georgina**

En este cuadro se puede establecer el sexo correspondiente por cada docente y nos podemos dar cuenta que hay más mujeres que tienen muchos años de servicio, que los hombres; y que existen personal que desde sus inicios de docentes prestan sus servicios.

**Cuadro del Personal por sexo y edad que colaboraron con la población investigada**

Personal que conforma el Instituto Particular “San Francisco de Asís”, educación básica e inicial y profesores especiales, y tiempo de servicio que prestan en la institución.

Tabla 2

Docentes	Sexo		Edad	Años de Servicio	
	Masculino	Femenino	Rango	2 - 6	6 – 15
Hombres	5		25-35 35-55	9	4
Mujeres		14	28-48	5	1
TOTAL	5	14		14	5

Fuente: Personal docente y administrativo de población investigada  
Elaborado por: Orozco Georgina

**Cuadro de Población Estudiantil por edad, sexo, y años básicos.**

Tabla 3

Estudiantes por Grado	Sexo		Edad
	Masculino	Femenino	
Nursery	8	12	3 años
Pre-Básica "A"	12	13	4 años
Pre-Básica "B"	18	15	4 años
1ro de Básica "A"	11	16	5 años
1ro de Básica "B"	15	10	5 años
2 do Básica	13	15	6 años
3ro de Básica	10	12	7 años
4to de Básica	8	10	8 años
5to de Básica	10	6	9 años
6to de Básica	12	11	10 años
7mo de Básica	9	8	11 años
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	

Fuente: Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

Elaborado por: Orozco Georgina

El cuadro nos está demostrando la población estudiantil, por sexos de cada año básico y paralelo que existe en el Instituto.

**2.2. Materiales e instrumentos.** La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Todos estos instrumentos se aplicaron en un momento en particular, con la finalidad de buscar información necesaria. Esta investigación trata con detalle los pasos que se debe seguir en el proceso de recolección de datos, con la encuesta, entrevista y la observación

**2.3. Método y procedimiento.** Es importante mencionar que la investigación que se realizó es de tipo descriptivo. El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Esta investigación se realizó en un ambiente cordial y de colaboración de parte de todo el personal que sirvió como fuente de investigación. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Los instrumentos de investigación que se utilizaron fueron las encuestas y entrevistas realizadas a todo el personal del Instituto para poder recolectar los datos y verificar las falencias que se tiene para poder corregir y buscar la solución a los problemas, los datos obtenidos se analizaron mediante las tablas estadísticas.

### **3. RESULTADOS**

### **3.1 DIAGNÓSTICO.**

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

3.1.1.1. El manual de organización.- El manual de procedimientos contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada institución educativa.

#### **DIRECTOR**

- **Ubicación Organizacional:**
  - Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.
  
- **Coordinación:**
  - Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.
  
- **Descripción Genérica del Puesto:**
  - Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

#### **DEPARTAMENTO ACADÉMICO (MAESTRO).**

- **Ubicación Organizacional:**
  - Se encuentra ubicado en el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado al Director de la misma.
  
- **Coordinación:**
  - Su principal coordinación se lleva a cabo con la Dirección y con el departamento de Apoyo Técnico Académico, así como con los alumnos de la institución de manera externa.
  
- **Descripción Genérica del Puesto:**
  - Instruir a los alumnos de manera que dominen el idioma inglés, a través de técnicas avanzadas de aprendizaje, y evaluando su desarrollo de forma periódica.



## **APOYO TÉCNICO ACADÉMICO.**

- **Ubicación Organizacional:**
  - Se encuentra ubicado como departamento de asesoría. Su puesto inmediato superior es el Director.
- **Coordinación:**
  - Su principal coordinación dentro de la organización es con el Director y con el departamento Académico.
- **Descripción Genérica del Puesto:**
  - Proponer soluciones a los distintos problemas que se presentan en la institución educativa, relacionadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

## **SECRETARIA.**

- **Ubicación Organizacional:**
  - Se encuentra ubicado en primer nivel bis de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Dirección.
- **Coordinación:** Su principal relación con la organización se establece con la Dirección y con el Departamento Académico. De manera externa se relaciona con los alumnos.
- **Descripción Genérica del Puesto:**
  - Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro del Instituto. También realiza actividades de apoyo a la Dirección y de atención al cliente.

## **MANTENIMIENTO.**

- **Ubicación Organizacional:**
  - Ocupa el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Dirección.
- **Coordinación:**
  - Se coordina únicamente con la Dirección.
- **Descripción Genérica del Puesto:**

- Se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones del plantel.

El manual de organización es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y las instrucciones sobre la base legal del Instituto San Francisco de Asís, las atribuciones, historia, organización, objetivos y funciones.

Los directivos de esta institución educativa, han establecido en la base legal todo los aspectos que se tiene que cumplir, con la finalidad de normar su estructura organizacional y precisar las funciones, atribuciones y relaciones de cada una de las dependencias que la conforman.

3.1.1.2. El Código de Ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

La tradición y el prestigio del Instituto Particular “San Francisco de Asís” exige que el comportamiento de sus miembros se encuadre en el respeto mutuo, la honestidad, el apego a la verdad y el compromiso con la institución.

Con tal antecedente, el presente Código de Ética define la norma de conducta de los miembros del Instituto Particular “San Francisco de Asís”

### **RESPECTO HACIA SI MISMO Y HACIA LOS DEMAS**

- Fomentar la solidaridad entre los miembros de la comunidad Franciscana
- Comportarse de manera recta, que afirme la autoestima y contribuya al prestigio institucional, que sea ejemplo y referente para los demás.
- Respetar a los demás y en particular la honra ajena y rechazar todo tipo de acusaciones o denuncias infundadas.
- Respetar el pensamiento, visión y criterio ajenos.
- Excluir toda forma de violencia y actitudes discriminatorias.
- Apoyar un ambiente pluralista y respetuoso de las diferencias.
- Convertir la puntualidad en norma de conducta.

### **HONESTIDAD**

- Hacer de la honestidad el principio básico de comportamiento en todos los actos.
- Actuar con justicia, probidad y diligencia.
- Actuar de acuerdo a la conciencia, sin que presiones o aspiraciones particulares vulneren los intereses institucionales.
- Velar por el cumplimiento de las garantías, derechos y deberes de los miembros de la Comunidad **Franciscana**.
- Tomar oportunamente las medidas correctivas necesarias para superar las irregularidades que pudieren ocurrir.

### **VERDAD**

- Hacer una mística de la prosecución de la verdad, tanto en la actividad académica como en lo cotidiano.
- Informar con transparencia y en forma completa.
- Emitir mensajes con autenticidad, que no distorsionen eventos ni realidades.

### **COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN**

- En este documento se estructuran los compromisos que deben cumplir los miembros de la institución, de acuerdo a los preceptos que demanda la doctrina franciscana, como la lealtad, asumir responsabilidades y participación activa en los procesos educativos.

3.1.1.3 El plan estratégico, es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente.

#### **Objetivo del plan estratégico**

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar la visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

#### **Plan Estratégico ¿Por qué lo hacemos?**

**Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

**Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

**Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

### **¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?**

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *Misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *Visión* estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones*; *Objetivos* estratégicos.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción*; *Reglamento de evaluación*.

### **Redactar el plan estratégico**

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

- **Presentación**
  - Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos
- **Introducción**
- **Misión y Visión**
- **Análisis de la situación actual**
  - Diagnóstico
- **Formular estrategias**
  - Priorizar
- **Plan de acción**

- Plan operativo

Una vez elaborado el **plan estratégico**, es aconsejable que se lo socialice, con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

Considero que el plan estratégico describe la manera de conseguir las cualidades organizacionales enumeradas en el plan director. Pero no es suficiente para actuar a nivel departamental. Para ello, se suele utilizar el plan operativo anual.

3.1.1.4. El plan operativo anual (POA) El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año. ([http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo))

Es una planificación a corto plazo, cuya realización está pensada para un año, tiene por objeto conseguir la ejecución del Proyecto Educativo Institucional. Surge de la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias programadas en su matriz de planificación de los proyectos específicos de implementación.

A diferencia del Proyecto Educativo Institucional, el Plan Operativo anual centra su atención en lo táctico, el corto plazo, en la adecuación de la coyuntura a los objetivos, la ejecución de los proyectos antes que en la definición de los principios.

El plan operativo anual alcanza los objetivos del Instituto y las estrategias del proyecto educativo institucional que se lleva a la práctica. El Proyecto Educativo Institucional, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente.

3.1.1.5. El proyecto educativo institucional (PEI). La institución educativa cuenta con un proyecto educativo, el cual se lo elabora con la participación de los directivos y personal docente, básicamente para detallar los resultados que se quieren alcanzar en el año lectivo, las actividades que serán necesarias para alcanzar esos resultados, el presupuesto necesario y el cronograma para definir los tiempos de su ejecución.

## CAPITULO I

DATOS INFORMATIVOS:

INSTITUTO PARTICULAR BILINGÜE COMPUTARIZADO "SAN FRANCISCO DE ASÍS"

TIPO: NORMAL

JORNADA: MATUTINA

REGIMEN: SIERRA

SEXO: MASCULINO (  )                      FEMENINO (  )

FECHA DEL ACUERDO DE FUNCIONAMIENTO OFICIAL: EL 23 DE ABRIL DEL 2001.

ACUERDO MINISTERIAL: 23-24

UBICACIÓN: RIOBAMBA – CHIMBORAZO

PARROQUIA: JUAN DE VELASCO                      BARRIO: LOMA DE QUITO

DIRECCIÓN: JUAN MONTALVO 27-15 Y JUNIN

TELEFONO: 032960-929      FAX: 032944-624

TIEMPO: 10-años

FECHA DE CREACIÓN REAL DEL PLANTEL: 21 de Abril del 2002

FECHA DE INICIO (P.E.I.): 07 de Septiembre del 2008

FECHA DE FINALIZACIÓN (P.E.I.): 22 de Junio del 2012

DIRECTORA: Lcda. María Verónica Remache D. – 032960-929

**PRESENTACIÓN.** La educación es el eje principal de la sociedad, sin educación nuestros pueblos, no son competitivos teniendo que depender de otras culturas, permitiendo que nos cambien nuestros orígenes, nuestras costumbres, la idiosincrasia, etc. La educación nos inspira principios éticos, pluralistas, democráticos, humanistas y

científicos, promueve el respeto a los derechos humanos, es aquel que nos permite desarrollar el pensamiento crítico, y así poder fomentar el civismo y los grandes logros en los diferentes campos profesionales, y principalmente siguiendo los valores de nuestro Patrono San Francisco de Asís.

En la provincia de Chimborazo, como en todas partes del país, hay libertad de enseñanza, de acorde a sus principios y creencias en los planteles educativos, promoviendo la educación pública, particular, municipal y laico, participando en el desarrollo de estos procesos los padres de familia, los estudiantes, los maestros y la comunidad en general que son los beneficiados en ir perfeccionando estas aptitudes para mejorar su nivel de vida.

En la ciudad de Riobamba, con la necesidad de establecer un sistema educativo diferente e innovador, nace la idea de crear una institución educativa que proporcione una alternativa de educación, integral y personalizada que responda a satisfacer las necesidades de la comunidad.

La idea de formar un Centro Educativo nace con el beneplácito de poder ayudar e impartir una formación integral de acuerdo al convivir humano y exigencias del mundo tan cambiante que estamos viviendo. Por ello Doña Patricia Silva, Propietaria del Instituto pone todo su empeño para que esta obra se realice pues ella; considera que los niños que formaran parte de la Institución son los hijos de la vida que Dios los ha encomendado por ello quiere y se esfuerza por poner a esta obra en marcha, pues considera que el FRACASO NO LA SOBRECÓGERA YA QUE SU DETERMINACIÓN POR ALCANZAR EL ÉXITO ES SUFICIENTEMENTE PODEROSA.

El Centro Educativo San Francisco de Asís nace pues como una respuesta a las necesidades de cada niño y Padre de familia que aspira un mejor porvenir para sus hijos por ello nos proponemos impartir un cuidado que cumpla con las normas establecidas por la ley de Educación y Protección del niño (a) que regulan al país, como también contemplamos las expectativas de los paradigmas que habremos de romper para culminar con la imperiosa tarea para un porvenir mejor. YA QUE COMENZAREMOS ESTA OBRA CON LA BENDICIÓN DE DIOS.

El Instituto cuenta con aulas diseñadas para impartir un cuidado digno de los niños (as) como también cuenta con un aula de Informática y audiovisuales ya que consideramos que los buenos hábitos son la clave del buen éxito. Los malos hábitos se constituyen en una puerta abierta al fracaso es imprescindible fortalecer los valores

del educando y que mejor a través de la lectura cuya motivación estará a cargo de la maestra de aula, ira desarrollando como estímulo para sus años básicos ya que solo el poder invencible del amor y los valores puede abrir el corazón del hombre.

## 2.- IDENTIDAD INSTITUCIONAL

El Instituto Particular “San Francisco de Asís” se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Juan de Velasco, en las calles Juan Montalvo 27-15 y Junín, barrio Loma de Quito, cuenta en la actualidad con 180 estudiantes y 17 maestros tanto de planta como especiales.

Se creó en el año 2001 de manera particular por iniciativa de la señora Doctora Patricia Silva, con la finalidad de presentar a la ciudadanía Riobambeña y del Ecuador una propuesta de educación donde además de impartir a los estudiantes el conocimiento científico, se lo forma en una base sólida de valores de nuestro Patrono San Francisco de Asís, de tal manera que nuestros educandos sean jóvenes con una formación integral, haciendo énfasis en nuestro slogan

“FORMACIÓN INTEGRAL CON BASE EN PROCESOS, CAPACIDADES Y VALORES.

El Plan estratégico Institucional fue elaborado por la Directora y el consejo académico del establecimiento observando las necesidades de cada área que existe para cumplir con los objetivos planteados.

He realizado la investigación en el proceso de construcción del PEI es fundamental para realizar los cambios educativos que nuestra sociedad requiere e implica la participación de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, atendiendo a las características y estructura que se debe presentar.

Luego de concluir con la reflexión y evaluación de dicho documento y conociendo cómo se realizó el proceso de elaboración del mismo, consideramos proponer algunas modificaciones para que se constituya en una herramienta que permita la calidad educativa y el desarrollo de una cultura ética en valores dentro de la institución y con proyección hacia la comunidad.

Esperamos que los aportes que brindamos en el presente trabajo sirvan como punto de partida para el desarrollo de nuestra práctica pedagógica a nivel local y nacional, a la vez que nos comprometemos a motivar, liderar, ejecutar y defender los planteamientos y las sugerencias expuestas, en la institución educativa.



### 3.1.1.6 Reglamento Interno y otras regulaciones

## REGLAMENTO INTERNO

### CAPITULO I

#### DATOS INFORMATIVOS

Art. 1 El jardín y escuela se constituye bajo el nombre del INSTITUTO PARTICULAR BILINGÜE COMPUTARIZADO “SAN FRANCISCO DE ASIS”

Art. 2 El jardín y escuela se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba en las calles Juan Montalvo 27-15 y Junín (esquina)

Art. 3 El jardín y escuela INSTITUTO PARTICULAR BILINGÜE COMPUTARIZADO “SAN FRANCISCO DE ASIS” brindara atención a niños (as) cuya edad está comprendida desde los 2 años 8 meses hasta los 5 años en un horario de 07:45 am hasta las 12:30 pm de Lunes a viernes, y de 6 años hasta los 12 años en un horario de 07:45 hasta las 13:30pm.

Art. 4 Sus requisitos para el ingreso al INSTITUTO PARTICULAR BILINGÜE COMPUTARIZADO “SAN FRANCISCO DE ASIS”, es

- ✓ Partida de Nacimiento
- ✓ 5 fotos tamaño carnet a color con el uniforme de gala
- ✓ Pase de año

#### **3.1.2. La estructura organizativa de la unidad educativa.**

El INSTITUTO PARTICULAR “SAN FRANCISCO DE ASIS”, estará conformado de la siguiente manera:

- ✓ Un Director – Administrador
- ✓ Comisión Técnica – Pedagógica
- ✓ Personal Docente y de servicio
- ✓ Padres de Familia
- ✓ Niños (as)

##### 3.1.2.1. Misión y Visión

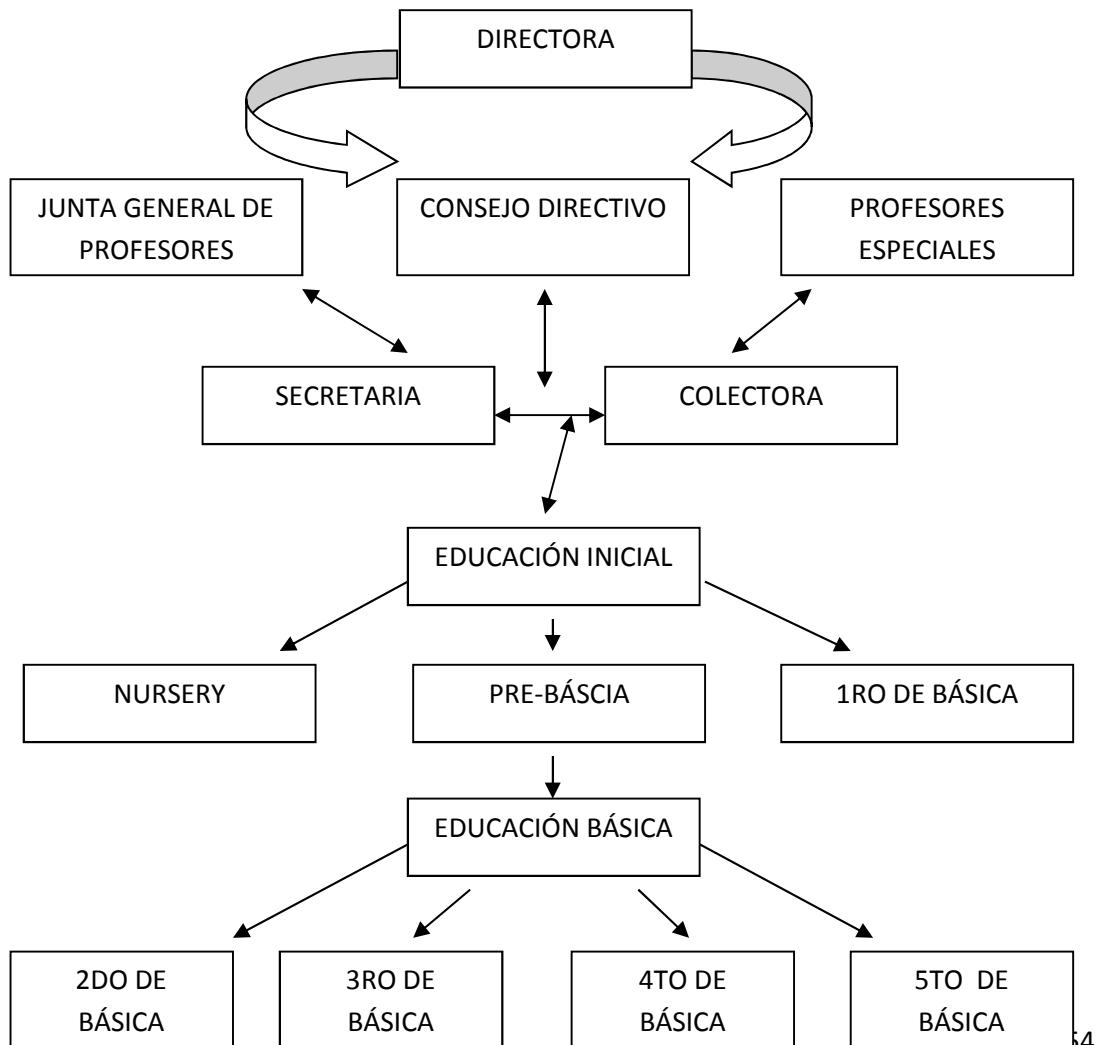
## MISIÓN.

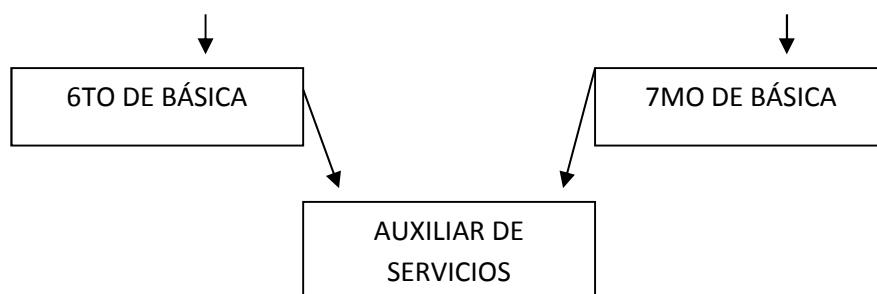
Ser líderes en el cuidado del niño y la niña cuyo anhelo se verá cristalizada en la satisfacción y expectativas de la comunidad Franciscana mediante el desarrollo de sus docentes cuyos logros se verán reflejados en los educandos.

## VISIÓN

El INSTITUTO PARTICULAR "SAN FRANCISCO DE ASIS", se caracteriza por ser una entidad encaminada a satisfacer la demanda de la comunidad, dispuesta a innovarse de acuerdo al convivir humano, dentro de los próximos años consolidara su prestigio ocupando lugares destacados dentro del nivel de cuidados al menor y educación que imparte; gozara del apoyo y reconocimiento de la comunidad, ampliara su cobertura educativa entregando de esta manera educandos dignos de enfrentar a las expectativas del futuro. En la misión como la visión son tomadas de los folletos que reposan en la Institución. (En la Dirección).

### 3.1.2.2. El organigrama





### 3.1.2.3. Funciones por áreas y departamentos

## CAPÍTULO I

### INTEGRACION DE LOS DEPARTAMENTOS

**ARTÍCULO N° 29:** Los profesores y otros docentes del nivel Inicial y Básico para que se organizan en departamentos según las áreas de estudio. Su distribución se realiza por resolución de Dirección de Escuela y dependen de la Vice dirección Académica a través de Regencia.

## CAPÍTULO II

### **DE LAS FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS**

**ARTÍCULO N° 31:** Son funciones de los departamentos:

- a. Analizar los métodos, técnicas, contenidos y recursos aplicados en los procesos de enseñanza y aprendizaje en el departamento.
- b. Planificar y poner en marcha propuestas metodológicas que tiendan a la integración vertical y, horizontal de la enseñanza en el área de estudio de su competencia.
- c. Evaluar los resultados obtenidos.
- d. Coordinar la utilización del instrumental y material docente y ponderar la necesidad de adquisición de nuevos recursos solicitados por los coordinadores o docentes del área.

**ARTÍCULO N° 32:** La asistencia a las reuniones de departamento es obligatoria, así como la realización de las actividades y tareas que se encomienden a sus integrantes.

#### 3.1.2.4. El clima escolar y convivencia con valores

Objetivo.- La escuela tiene como objetivo en esta dimensión desarrollar en los alumnos ser competentes para las necesidades de la vida cotidiana y así elevar el nivel de desarrollo en el índice de aciertos y la consistencia en la evaluación censal.

Estrategias.- Tiene como estrategias una planeación adecuada y realizar proyectos.

Metas.- Lograr, que el docente a lo largo de los seis años del ciclo escolar que tengan la capacidad para realizar una planeación eficaz que tengan los tres tipos de contenido: conceptuales, procedimentales y actitudinales Y lograr que a lo largo de los seis ciclos haya menos alumnos reprobados en la evaluaciones que realizan en la escuela

#### 3.1.2.5. Dimensión pedagógica curricular y valores

- ✚ PEI como eje articulador de las distintas dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en el Liceo: pedagógica-curricular administrativa-financiera organizativa-operacional sistémica convivencia comunitaria.
- ✚ Dimensión Pedagógica-curricular Se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras
- ✚ Dimensión Administrativa-Financiera Está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución.

#### 3.1.2.6. Dimensión organizativa operacional y valores

- ✚ Dimensión Organizativa-Operacional Se refiere a la organicidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: Consejo Asesor, equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos; departamentos de asignaturas; centros de padres y apoderados; centros de alumnos; comisiones, etc. A la vez se refiere a la interrelación que existe entre esos subsistemas en

términos de su operatividad. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

- ✚ Dimensión Comunitaria A lude a las relaciones que establece la escuela con los padres y apoderados de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, u otras del entorno.
- ✚ Dimensión convivencia Está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí, alumnos entre sí, administrativos entre sí, apoderados entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona del establecimiento con los apoderados o padres
- ✚ Dimensión sistémica S e refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo como por ejemplo, la Universidad de Chile, el MINEDUC, las instancias municipales, provinciales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel

3.1.2.7. Dimensión comunitaria y valores. Nuestra escuela está convencida que solo en equipo se pueden realizar los objetivos planteados en el Plan Estratégico de transformación escolar y plan anual de trabajo, para tal efecto una de las prioridades del plantel es el mantenimiento del mobiliario de las aulas, de áreas verdes y de las instalaciones en general. Por tal motivo se han organizado y realizado faenas de trabajo con los padres de familia, cada grado y grupo recibe una tarea específica que en un lapso de tiempo previamente determinado desarrollará, agradecemos a los padres y madres de familia por brindar su tiempo y esfuerzo para ver a la telesecundaria como un espacio digno para generar aprendizajes.

### **3.1.3. Análisis del FODA**

Se presentan a continuación, el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, detectadas en el centro educativo “San Francisco de Asis” en relación a la gestión y valores.

Fortalezas y debilidades

## **Fortalezas y Debilidades**

Considere áreas como las siguientes:

### Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

### Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

### Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

### Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

### Una síntesis del análisis FODA

1. En el Instituto San Francisco de Asís el FODA debe relacionarse con la estrategia competitiva
2. Las estrategias competitiva y de portafolio se impactan mutuamente.
3. Ambas decisiones estratégicas son los únicos instrumentos de Creación de Valor Económico en el marco de un nivel asumible y aceptable de exposición al riesgo.
4. No es suficiente quedarnos en la fase de diagnóstico del FODA: debemos procurar instalar un Sistema Integral de Innovación.
5. El proceso del FODA debe ser inter funcional y en grupo.
6. El Sistema de Gestión de Proyectos debe alimentarse a través del Sistema Integral de Innovación, y debe asegurar su implementación.
7. Dado que seguramente se necesitarán cambios, es importante que se revisen las innovaciones implementadas.
8. Un FODA puede ocasionar resistencia al cambio por parte de los empleados, por lo que será necesario trabajar en este sentido.

#### 3.1.3.1 Matriz FODA

**Tabla 4. INSTITUTO PARTICULAR “SAN FRANCISCO DE ASIS”**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal docente profesional calificado</li> <li>2. Ubicación geográfica estratégica</li> <li>3. Contamos con planta física anexos y aulas pedagógicas</li> <li>4. Organización y administración interna favorables</li> <li>5. Bonificación a los mejores docentes del mes</li> <li>6. Material didáctico actualizado</li> <li>7. Mobiliario adecuado</li> <li>8. Personal docente motivado y predispuesto al desarrollo</li> <li>9. Alumnado responsable y dedicado al estudio</li> <li>10. Capacitación constante al profesorado</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Instrumentos curriculares</li> <li>2) Fácil acceso a la institución</li> <li>3) Participación activa de los padres de familia</li> <li>4) Aplicación correcta de la ley, normas educativas y reglamento interno</li> <li>5) Ambiente de trabajo adecuado para un buen desarrollo</li> <li>6) Cursos de capacitación a nivel institucional internos y externos</li> <li>7) Ampliar la cobertura educativa</li> <li>8) Apoyo a la gestora del instituto</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>a)</b> Falta de incremento de mobiliario</li> <li><b>b)</b> Falta de sala de audiovisuales</li> <li><b>c)</b> Falta de material didáctico</li> <li><b>d)</b> Formación integral familiar (charla sobre los valores en la familia )</li> <li><b>e)</b> Incremento de un laboratorio de ciencias naturales</li> <li><b>f)</b> Motivación por parte de los Padres de Familia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Hogares destruidos por la falta de comunicación</li> <li>B. Influencia negativa de los medios de educación, indicando que se cierran algunos establecimientos</li> <li>C. Paros y huelgas en el ámbito local y provincial</li> <li>D. Crisis económica , los padres de familia se quejan por las pensiones altas</li> <li>E. Falta de empleo</li> </ol>

Según se ha observado en el Instituto que se realizó la investigación el FODA casi cumple con un 70 % del mismo, viendo las debilidades de este Instituto las recomendaciones de cómo puede obtener mejores resultados y aplicar para cumplir las metas que se tiene como Institución para un mejor desenvolvimiento de las actividades a cumplirse.

De esta manera nos podemos dar cuenta la deficiencia que existe en los alumnos de cómo comportarse y tratar a sus compañeros de aula, para un mejor trato de los alumnos.

### 3.2. RESULTADOS.

**DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS** Una entrevista es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistador o entrevistadores que interrogan y el o los entrevistados que contestan.

#### 3.2.1. De los directivos

- **FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL INSTITUTO SAN FRANCISCO DE ASÍS.**

De acuerdo a la entrevista realizada a la Directora del establecimiento educativo, se pudo conocer que se organizan por “Equipos de trabajo”, es decir no se trabaja individualmente, y aunque existe coordinación con las áreas, no es esta forma de organización la que predomina. El trabajo en grupo es el que determina el éxito en el logro de metas, ya que si hay sinergia entre ellos, los esfuerzos individuales se multiplican, y esto es beneficioso para el centro educativo.

**Tabla 5. DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL DIRECTIVO POR EDAD Y AÑOS DE SERVICIO**

Directivos	PREGUNTAS		EDAD	AÑOS DE SERVICIO	
	Masculino	Femenino		2 - 6	6 - 15
Verónica Remache		X	37		X
Liliana Orozco		X	32		X



Orlando Suarez	X		28	X	
Hernán Marín	X		48		X
Patricia Silva		X	55		X
Rosana Paguay		X	27	X	
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			

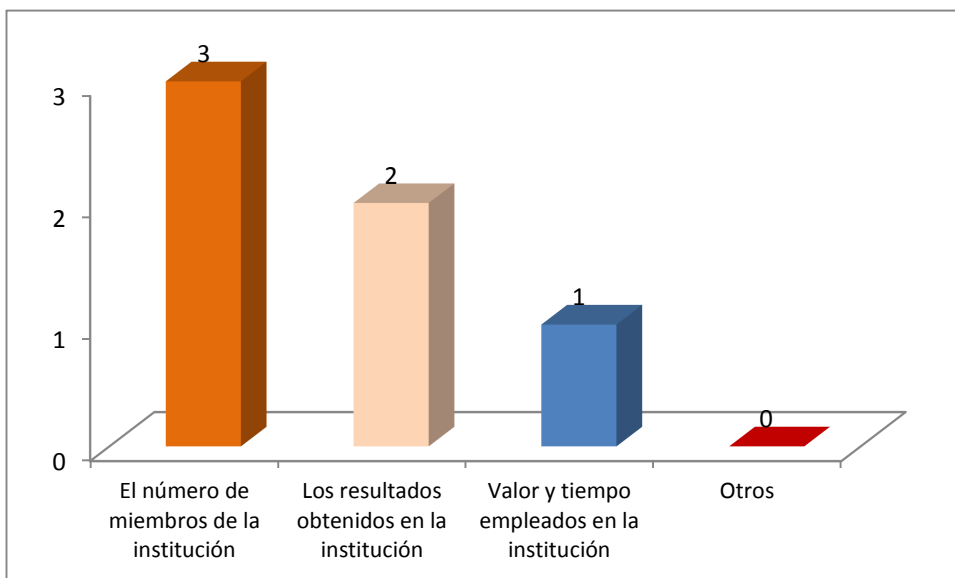
Encuesta: a la Directivos  
Elaborado: Orozco Georgina

**Tabla 6. 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	3	50
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	33.33
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	16.66
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

Encuesta: a los Directivos  
Elaborado: Orozco Georgina

**Gráfico 1. ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**



**Encuesta: a los Directivos**  
**Elaborado: Orozco Georgina**

Se puede observar de acuerdo a los resultados obtenidos, que los aspectos principales que se toman en cuenta en este centro educativo para medir el tamaño de la organización son: primeramente El número de miembros de la institución, luego, los resultados obtenidos, y después, el tiempo que los docentes prestan sus servicios en la institución. La mayoría coincide en que el número de miembros son fundamentales para medir el tamaño de la organización, y concuerda con lo que los autores afirman al respecto.

- **TRABAJAN LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN DE ACUERDO A LAS NORMAS ESTABLECIDAS EN EL MANUAL DE CONVIVENCIA**

La Directora de la institución educativa, contesta en la entrevista que los miembros de la institución que dirige, si trabajan de acuerdo a las normas preestablecidas en el manual de convivencia. Este es un aspecto muy importante, para alcanzar las metas y objetivos de la institución.

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

A este respecto, la Directora considera que, la toma de las decisiones privilegiando el respeto es muy favorable en toda Institución, ya que se observa la forma de trabajar y

si se tiene que tomar correctivos, se los hace, pero dentro del marco de respeto hacia el docente.

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

Según la entrevista realizada la Señora Directora, en el 90% de los casos, arregla conflictos que son comunes, siempre con la verdad de los docentes y educandos para corregir sin ningún inconveniente, y llegar a la solución que es lo más importante.

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

La directora manifiesta que se tiene buenos resultados porque se promueve la excelencia académica, y lo más importante, que la parte académica está combinado con la aplicación de valores institucionales y personales, en conjunto con los padres de familia. Además siempre están capacitando a los docentes tanto interna como externamente, para que estén actualizados con las últimas técnicas y estrategias para cumplir con las metas que deben alcanzar en las distintas áreas.

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

De acuerdo a la respuesta de la Directora del plantel, se puede afirmar que los logros alcanzados se deben a cualidades innatas, también a la capacitación continua que existe, y además a un factor importante, como es el hecho de contar con profesionales con estudios en gerencia administrativa.

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

A este respecto la Directora entrevistada considera que, para promocionar y mejorar el desempeño y progreso de la institución, fue necesario usar la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos, para tomarlos como línea base, que soporta las estrategias de mejora

El progreso escolar da resultados, con un ambiente de tranquilidad y felicidad en donde los docentes y educandos se sientan como en su casa para poder desarrollar tanto intelectualmente como físicamente, para obtener buenos resultados en todos los aspectos.

- **ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN**

Los organismos en una Institución son la parte fundamental para coordinar acciones, en pro del desarrollo de la misma. Según lo afirma la directora, en esta institución, lo prioritario es promover los organismos de tipo técnico, como son los diferentes Departamentos y equipos docentes. Es decir, se procura mantener coordinación entre los diferentes estamentos.

- **ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDACTICO, JUNTA DE PROFESORES**

En la entrevista realizada se pudo conocer que el equipo educativo, es el encargado de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia y tratar los conflictos de manera coordinada. Además un aspecto importante es coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

- **LOS DEPARTAMENTOS DIDACTICOS Y SUS ACCIONES**

Los departamentos didácticos funcionan casi a un 100% por ciento, por cumplir y hacer cumplir a las demás áreas con sus propios métodos o técnicas a desarrollarse, con programación didáctica de las enseñanzas de las asignaturas o áreas correspondientes. También colaboran con el departamento de orientación en la dirección y prevención de problemas de aprendizaje

- **LA GESTION PEDAGOGICA, DIAGNOSTICO Y SOLUCIONES**

Según la entrevista realizada se pudo conocer que la gestión pedagógica en el centro educativo, se evidencia en el fomento a la producción de diagnósticos, que ayudan a tener una idea clara de las necesidades y problemas prioritarios que hay que resolver, para encontrar soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

- **MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

La Directora de la institución considera al plan estratégico como una alternativa buena para la planificación, además se desarrolla un plan operativo anual, que es la mejor herramienta de planificación. Se programan también proyectos de capacitación a docentes y a directivos. Una alternativa importante a considerar es la reingeniería de procesos, cuando se trata de plantear innovaciones en la planificación.

### 3.2.2. De los profesores

**Tabla 7. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR**

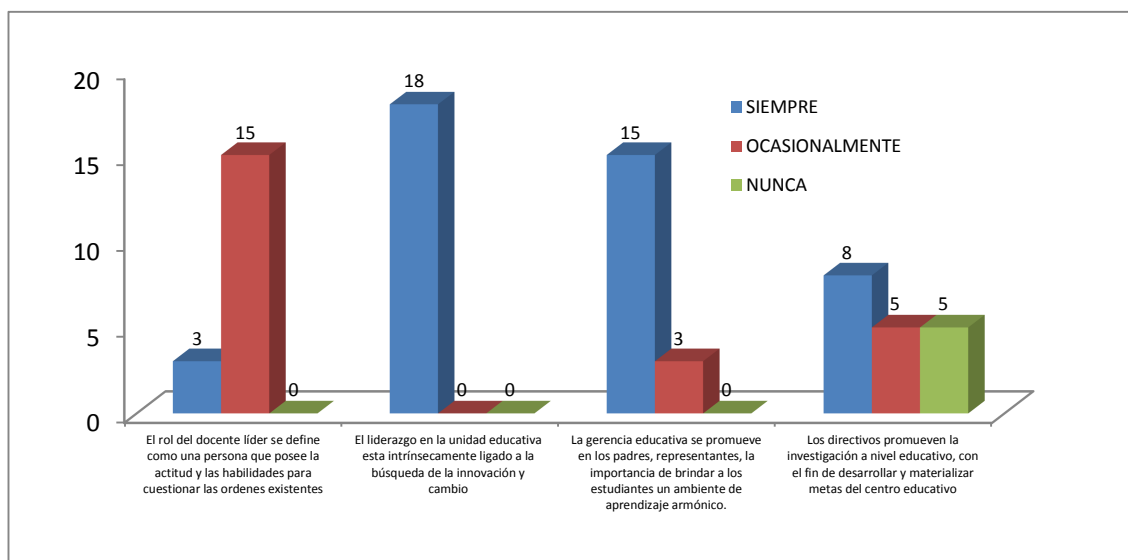
ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes existentes	3	16.6	15	83.3	0	0
2	El liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio	18	100	0	0	0	0
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje armónico.	15	83.3	3	16.6	0	0
4	Los directivos promueven la investigación a nivel educativo, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	8	44.4	5	27.7	5	27.7
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	7	38.8	6	33.3	5	27.7
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje	18	100	0	0	0	0
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	14	77.7	4	22.2	0	0
8	Resistencia en los compañeros o directivos cuando intento desarrollar nuevos métodos de	5	27.7	8	44.4	5	27.7

	enseñanza						
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros	2	11.1	8	44.4	8	44.4
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	1	5.5	2	11.1	15	83.3
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	10	55.5	6	33.3	2	11.1
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la Directora.	18	100	0	0	0	0
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	14	77.7	3	16.6	1	5.5
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	9	50	3	16.6	6	33.3
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural de todos los que conforman la escuela.	18	100	0	0	0	0
16	Los valores predominan en las decisiones de la directora y profesores.	16	88.8	2	11.1	0	0

**Fuente:** Encuesta a docentes del Instituto Particular San Francisco de Asis

**Elaborado por:** Autora

**Gráfico 2. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR (rol. liderazgo, gerencia e investigación)**



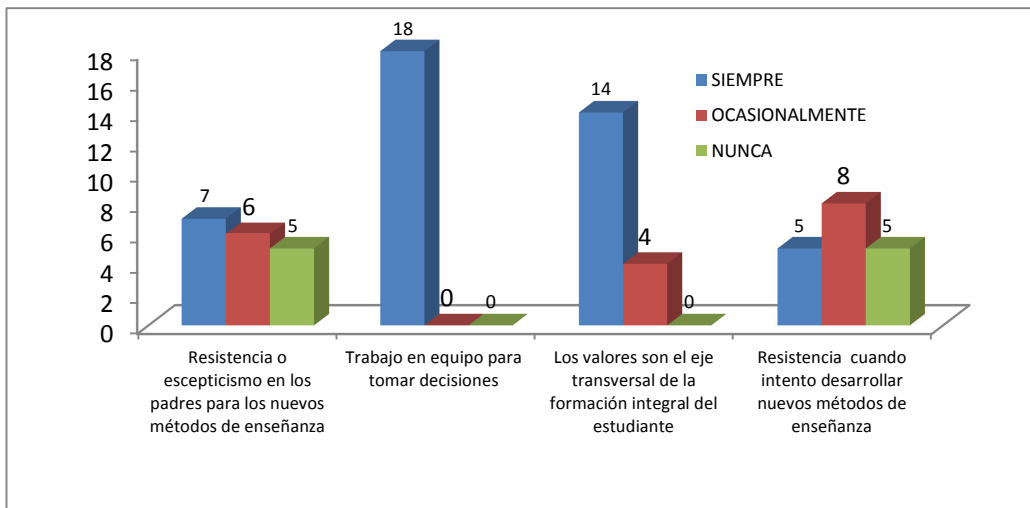
**Fuente:** Encuesta a docentes del Instituto Particular San Francisco de Asis

**Elaborado por:** Autora

El 83.3% de docentes consideran que a veces el rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes

existentes. El 100% coincide en que el liderazgo en la unidad educativa esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio. El 83.3% opina que siempre la gerencia educativa se promueve en los padres y representantes y para el 44.4% los directivos promueven la investigación a nivel educativo.

**Gráfico 3. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR (resistencia, trabajo en equipo, proceso de enseñanza y resistencia en los compañeros)**

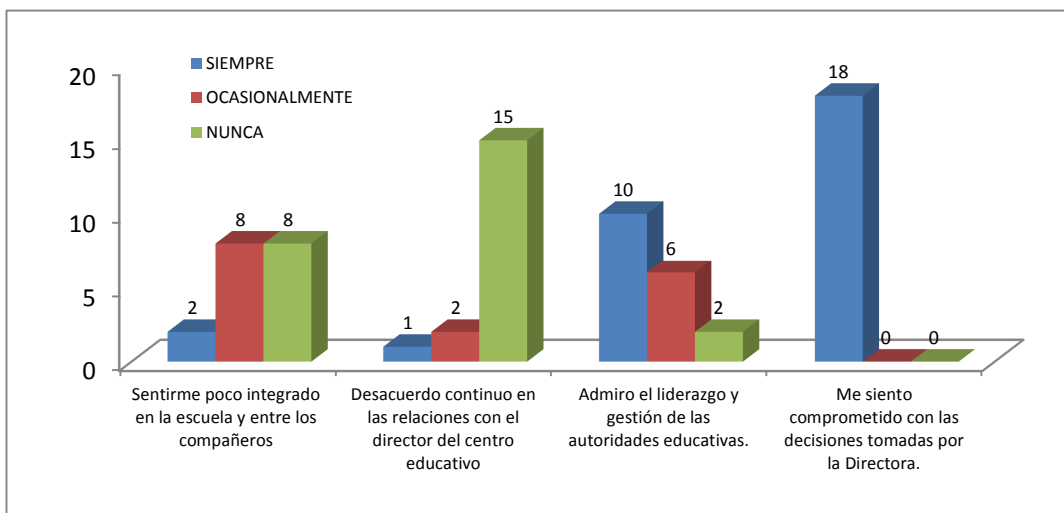


**Fuente:** Encuesta a docentes del Instituto Particular San Francisco de Asis

**Elaborado por:** Autora

El 38.8% de docentes percibe siempre cierta resistencia en los padres cuando intenta cambiar métodos de enseñanza. Todos los docentes aseguran que el trabajo en equipo es importante para tomar decisiones. Para el 77.7% siempre en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores deben ser el eje transversal de la formación integral del estudiante. El 44.4% opina que a veces existe cierta resistencia en los compañeros o directivos cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

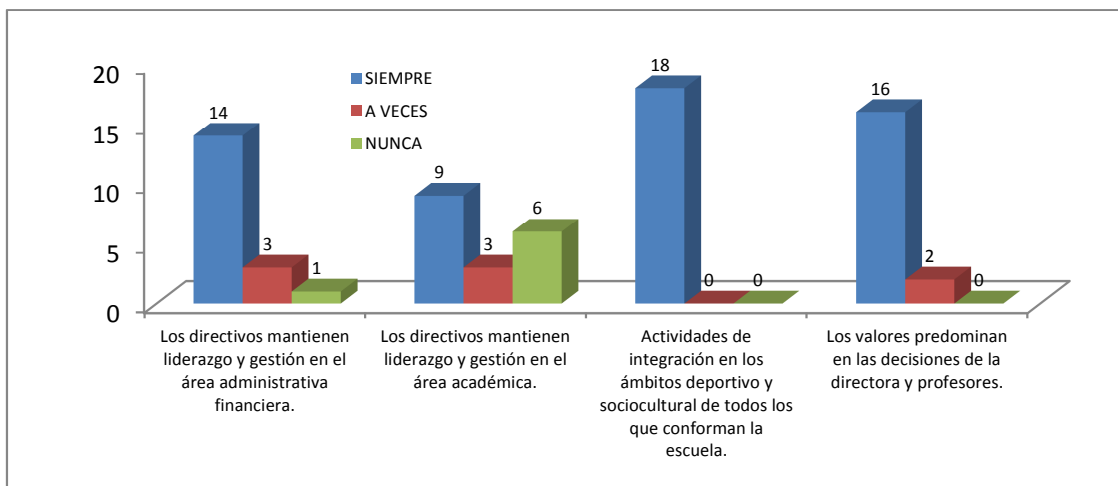
**Gráfico 4. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR (Integración, desacuerdo, liderazgo y compromiso)**



**Fuente:** Encuesta a docentes del Instituto Particular San Francisco de Asís  
**Elaborado por:** Autora

El 44.4% a veces se sienten poco integrados en la escuela y entre los compañeros, a un igual porcentaje nunca le pasa esto. El 83.3% nunca están en desacuerdo con el director del centro educativo. El 55.5% de docentes siempre admiran la gestión de las autoridades educativas. Absolutamente todos los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la Directora.

**Gráfico 5. ASPECTOS DE LA ACTIVIDAD DEL PROFESOR (gestión en lo académico, gestión en lo administrativo, ámbito deportivo, socio-cultural y valores)**



**Fuente:** Encuesta a docentes del Instituto Particular San Francisco de Asís  
**Elaborado por:** Autora

El 77.7% de docentes opina que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera. El 50% manifiestan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica. Todo el personal docente participa siempre en actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural. Para el 88.8% de docentes, los valores siempre predominan en las decisiones de la directora y profesores.



### 3.2.3. De los estudiantes

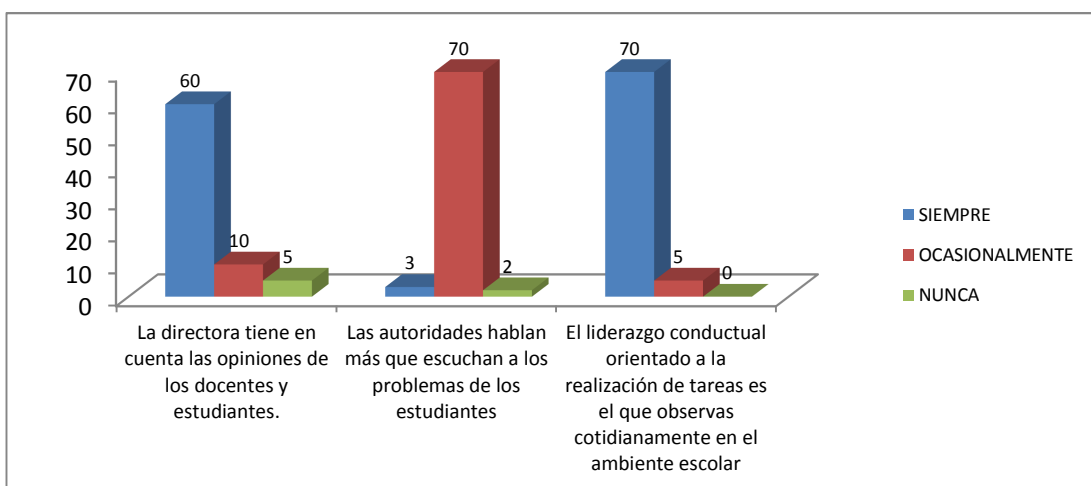
**Tabla 8. ASPECTOS DE LOS ESTUDIANTES**

ORDEN	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1	La directora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	60	80	10	13.3	5	6.6
2	Las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes	3	4	70	93.3	2	2.6
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	70	93.3	5	6.6	0	0
4	Rara vez se lleva nuevas ideas en las clases.	15	20	60	80	0	0
5	En las clases se esperan que los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y el mismo tiempo.	0	0	20	26.6	55	80
6	Los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes.	75	100	0	0	0	0

7	El profesor propone actividades innovadoras	50	66.6	15	20	10	13.3
8	Los métodos en tus clases se caracterizan por innovación	45	60	20	26.6	10	13.3
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	40	53.3	20	26.6	15	20
10	En las clases que se dan los estudiantes pueden dar sus opiniones.	50	66.6	25	33.3	0	0
11	Es el profesor el que hace la clase.	10	13.3	15	20	50	66.6
12	Se realizan trabajos en grupos con la participación del docente.	70	93.3	5	6.6	0	0
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	41	54.6	30	40	4	5.3
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	53	70.6	12	16	10	13.3

**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Instituto Particular San Francisco de Asís  
**Elaborado por:** Autora

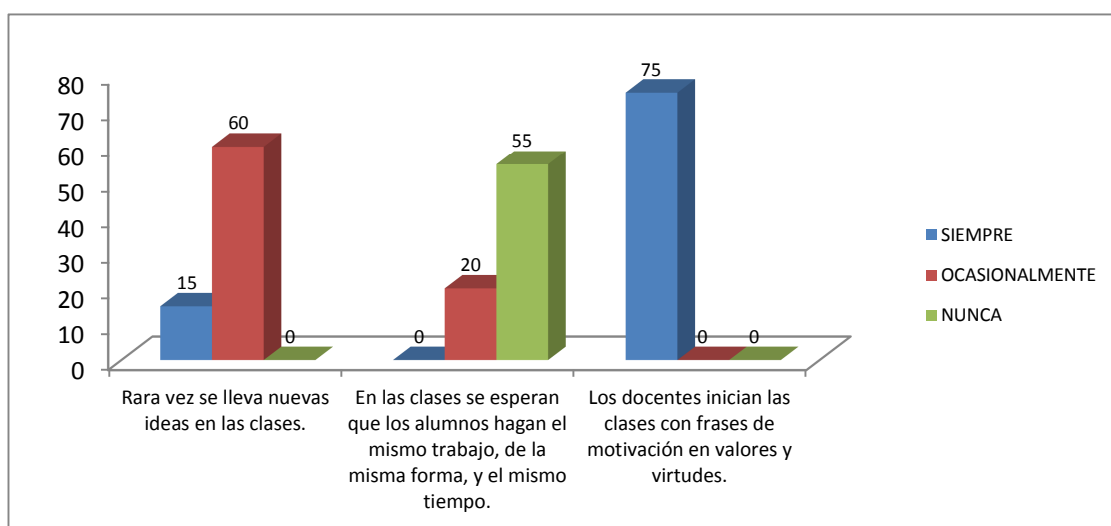
**Gráfico 5. ASPECTOS DE LOS ESTUDIANTES (Opiniones, escuchar problemas, liderazgo conductual)**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Instituto Particular San Francisco de Asis  
**Elaborado por:** Autora

La directora siempre tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, según lo manifiesta el 80% de estudiantes. Para el 93.3% de alumnos, solo de manera ocasional, las autoridades hablan más que escuchan a los problemas de los estudiantes. El 93.3% opina que siempre en el ambiente escolar se observa el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas.

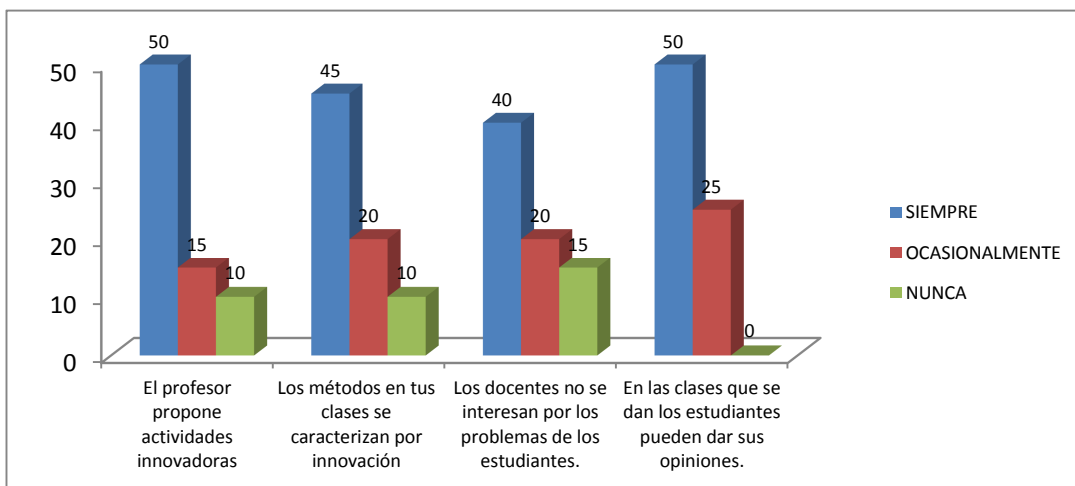
**Gráfico 6. ASPECTOS DE LOS ESTUDIANTES (Ideas nuevas, trabajo repetitivo en clase, valores)**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Instituto Particular San Francisco de Asis  
**Elaborado por:** Autora

El 80% de estudiantes aseguran que rara vez se lleva nuevas ideas en las clases. Un igual porcentaje opina que nunca las clases y trabajos son repetitivos. La totalidad de estudiantes coinciden en que siempre los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes.

**Gráfico 7. ASPECTOS DE LOS ESTUDIANTES (innovación, métodos, interés y opinión estudiantil)**

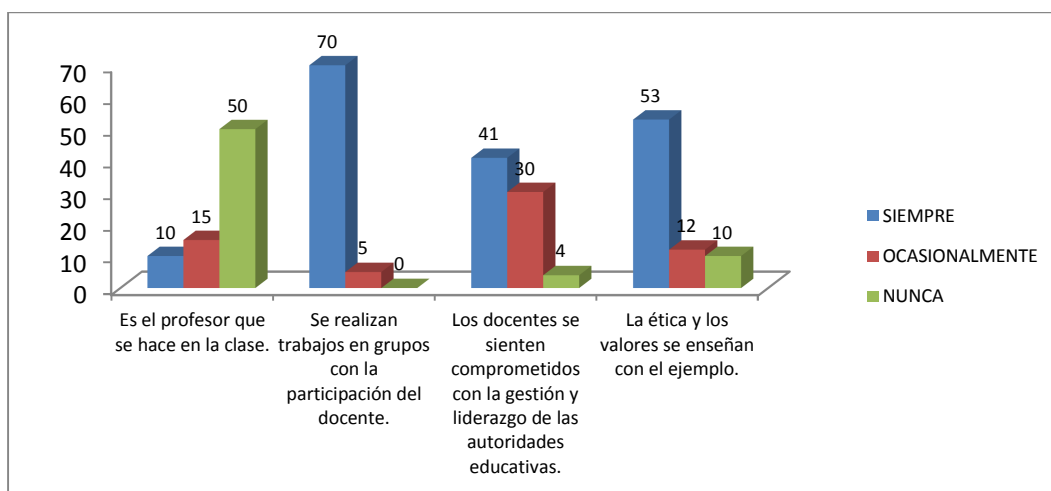


**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Instituto Particular San Francisco de Asis

**Elaborado por:** Autora

El 66.6% considera que el profesor siempre propone actividades innovadoras. El 60% asegura que siempre los métodos son innovadores. El 53.3% de alumnos opinan que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes, y el 66.6% consideran que siempre en las clases los estudiantes pueden dar sus opiniones.

**Gráfico 8. ASPECTOS DE LOS ESTUDIANTES (Clase magistral, trabajo grupal, compromiso y ética)**



**Fuente:** Encuesta a estudiantes del Instituto Particular San Francisco de Asis

**Elaborado por:** Autora

El 66.6% de alumnos manifiestan que nunca el profesor es el que hace la clase, para el 93.3% siempre se realizan trabajos en grupos con la participación del docente. El 54.6% aseguran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, y el 70.6% opinan que siempre la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

3.2.4 De los Padres de familia

**Tabla 9. Población de padres de familia ( por encuestas )**

NRO	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA		RESPUESTA DEBIL	
		N	%	N	%
1	¿Qué es la comunicación para Usted?. ¿En qué se diferencia de la información?	40	80	10	20
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien debe de realizar las tareas de liderazgo?	45	90	5	10
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la directora y los profesores?	30	60	20	40
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	33	66	17	34
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	25	50	25	50
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	30	60	20	40
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	15	30	35	70
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	45	90	5	10

El 80% de padres de familia acierta en definir a la comunicación. El 50% apenas si conocen la disponibilidad de manuales y reglamentos en la institución educativa. El 60% de padres de familia sabe cómo actuar en el caso de presentarse conflictos entre directivos y docentes. El 66.6% identifican bien las características de un líder, Apenas la mitad de ellos conocen cuál es el tipo de liderazgo que se maneja en esta institución educativa. Un 60% ubica bien cuáles son los valores que se aplican en el centro educativo, pero el 70% de padres de familia desconoce cuáles son los valores que predominan en los docentes. El 90% identifica bien a los antivalores.

#### **4. DISCUSIÓN**

En el instituto particular San Francisco de Asís, laboran personas encargadas del nivel directivo, del nivel operativo (docentes) y del nivel administrativo. De ahí la necesidad de procurar conocer cuál es la realidad de convivencia entre estos niveles, para determinar las características del liderazgo que se ejerce y la aplicación de valores por parte de todo el personal y su afán de transmitir los mismos hacia los estudiantes.

El tipo de liderazgo que se aprecia en el nivel directivo, ha sido positivo, y concuerda con lo que la teoría aporta en este campo, para indicar las características de un líder, que en muchos aspectos son similares a los que posee la Directora del instituto particular y que le ha hecho merecedora del reconocimiento de los docentes, quienes se integran siempre en equipos de trabajo para cooperar en las decisiones que se toman de manera conjunta, como tiene que ser, y como lo recomiendan los autores que se han enfocado en el tema del liderazgo y su repercusión en la eficiencia de una institución educativa.

Según las encuestas y las entrevistas realizadas a la directora, personal docente, y administrativo que conforman el instituto se puede asegurar que la persona que está en la dirección y la administración de dicho Instituto cumple con algunos perfiles, que debe tener la persona que está al frente, pero hace falta mejorar algunos aspectos, para que los docentes se sientan satisfechos en su desempeño diario.

Esto nos ha dado la pauta para poder guiarles a las personas que están al manejo de las instituciones educativas, para que se pueda seleccionar profesionales que estén en capacidad de administrar o dirigir una institución.

El tema investigado ayuda a fomentar lo que verdaderamente es la Administración en valores y liderazgo educacional, para ser un buen líder y no simplemente una persona autoritaria. Una persona que pueda orientar y guiar al personal que está a su cargo de una forma democrática, para solucionar los problemas que se presenten en la institución.

De acuerdo a la entrevista realizada a la Directora del establecimiento educativo, se pudo conocer que el tipo de organización que predomina es por “Equipos de trabajo”. Para medir el tamaño de la organización se toma en cuenta el número de miembros de la institución, luego, los resultados obtenidos, y después, el tiempo que los docentes prestan sus servicios en la institución. Se trabajan de acuerdo a normas preestablecidas en el manual de convivencia, privilegiando el respeto así sea que se traten de solucionar conflictos. Se promueve la excelencia académica, y la aplicación de valores institucionales y personales. Los departamentos didácticos cumplen y hacen cumplir los manuales de convivencia y proponen nuevas metodologías de enseñanza. La gestión pedagógica se evidencia en el fomento a la producción de diagnósticos. Se considera al plan estratégico el plan operativo anual y la reingeniería de procesos, como buenas herramientas de planificación.

Los docentes conocen las características que identifican a un líder, y piensan que esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y cambio. Consideran también que los valores deben ser el eje transversal de la formación integral del estudiante. Opinan que siempre los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

Los estudiantes manifiestan que la directora siempre tiene en cuenta sus opiniones, y les gusta que los docentes inicien las clases con frases de motivación en valores y virtudes y propongan actividades innovadoras, las mismas que las desarrollan en trabajos de grupos con la participación del docente.

Los padres de familia conocen sobre liderazgo y sobre la teoría de valores y saben cómo actuar en el caso de presentarse conflictos. Identifican además cuáles son los valores que se aplican en el centro educativo.



## **5. CONCLUSIONES**

Se ha obtenido diferentes puntos de vista en la investigación realizada, sobre el liderazgo y la aplicación de valores, en el instituto San Francisco de Asís. Es importante conocer la labor que realizan los líderes de las instituciones educativas y la influencia que estos tienen para dirigir a los docentes:

- El tipo de liderazgo que se aprecia en el nivel directivo, es positivo, y se ajusta a los principios teóricos que definen a un buen líder.
- Los docentes reconocen el liderazgo que demuestra la Directora, y trabajan de manera conjunta en equipos de trabajo para cooperar en el desarrollo institucional.
- Se potencia siempre el trabajo en equipo. Se trabajan de acuerdo a normas preestablecidas en el manual de convivencia. Se promueve la excelencia académica.
- Se enseña en esta institución educativa, y además se aplican los valores institucionales y personales. Los departamentos didácticos cumplen y hacen cumplir los manuales de convivencia y proponen nuevas metodologías de enseñanza.
- Como parte de la gestión se trabaja con planes estratégicos, planes operativos anuales y reingeniería de procesos, por considerarlas como importantes herramientas de planificación.

- Docentes , estudiantes y padres de familia, están de acuerdo con el tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección de la institución y están de acuerdo en que se siga manteniendo como eje transversal la educación en valores, para que los estudiantes accedan a una educación integral
  
- La persona que dirige un centro educativo, debe reunir las cualidades que caracterizan a un buen líder, de esta forma se podrá transmitir el entusiasmo necesario para proyectar al centro educativo, por senderos de progreso y desarrollo.

## **6. RECOMENDACIONES**

- ✓ Los directores o administradores de los Centro Educativos deben de ampliar sus conocimientos y enfocar sus esfuerzos en aplicar otros estilos de liderazgo más participativos, para obtener un mejor desenvolvimiento con el personal docente, administrativo y de servicio.
- ✓ La principal recomendación sería, a los directores y administradores capacitarse sobre temas de liderazgo, administración y valores educacionales.
- ✓ Guiarse en los contenidos científicos que han sido investigado para una mejor formación en cada uno de los docentes del instituto San Francisco de Asís.
- ✓ Trabajar más en valores en el personal docente y de servicio ( con incentivos de elegir al mes, el mejor docente )
- ✓ Inculcar a los padres de familia los valores que se tienen que poner en práctica en la vida cotidiana.
- ✓ Aunque las condiciones determine en gran medida el estilo de liderazgo, el director debe apostarle a un clima participativo, que permita al docente trabajar en equipo y tomar decisiones de manera horizontal, en donde el educador sea su propio supervisor.

- ✓ Programar un ciclo de conferencias en el centro educativo San Francisco de Asís, sobre gestión, liderazgo y valores, que son temas de mucha importancia para poder dirigir una institución educativa.
  
- ✓ Tener siempre la predisposición de cambiar las cosas que impiden cumplir con los objetivos propuestos.
  
- ✓ Se recomienda a las Instituciones Educativas ejecutar un plan de desarrollo para los educadores enfocado en liderar los Centro Educativos en la ciudad de Riobamba.

## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **6.1. Título**

Talleres sobre liderazgo y Valores Educativos en el Instituto San Francisco de Asís. (Tipos de liderazgo)

Valores: Honestidad, Comprensión, Respeto, Responsabilidad y solidaridad. En el Instituto San Francisco de Asís, durante el año lectivo 2012-2013.

### **6.2. Justificación**

El proyecto que presento es de mucha importancia para el Instituto San Francisco de Asís. La experiencia, en su estado inicial, fue bien acogida por parte del profesorado, pero sobre todo con gran entusiasmo por parte de los alumnos, que vieron con alegría, como se les abría un espacio nuevo en el centro. También descubrimos que el profesorado, con un trabajo bien organizado y con medios es capaz de entrar en procesos educativos de cambio, que hasta el momento parecían fuera de nuestro alcance. Concluimos que los valores son de mucha importancia para la sociedad en general.

Por otro lado, la colaboración de los directivos del centro Educativo por la apertura que se dio para la dicha investigación que se realizó, nos animó aún más a desarrollar esta experiencia.

Pero nuestra idea no se basa sólo en nuestra propia experiencia, sino que viene avalada por la de expertos en la materia. Estos hablan del uso de la biblioteca como compensación de las carencias que provocan en el niño el uso masivo.

Por otro lado, el nivel socio-económico medio-bajo de los alumnos de nuestro centro, nos hacen compartir la concepción de la biblioteca escolar como "compensadora de desigualdades, en cuanto que todo su contenido se encuentra al alcance de todas las personas".

### 6.3. Objetivos

#### OBJETIVO GENERAL

- ✓ Mejorar la gestión y liderazgo en valores en el Instituto Particular "San Francisco de Asís"

#### OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- Definir conceptos, importancia y tipos de Liderazgo y Valores en la Administración.
- Diseñar un diagnóstico del centro Educativo "San Francisco de Asís"
- Determinar las funciones del Personal Administrativo del Instituto Particular "San Francisco de Asís"

#### *FACTIBILIDAD Y BENEFICIARIOS*

Los beneficiarios de este proyecto es la Institución en General ya que es la fuente principal para el desenvolvimiento de todos quienes conforman,

Los métodos que se van a aplicar son:

- ***Exploratorio y descriptivo***, ya que facilitara explicar y caracterizar la realidad de la gestión en liderazgo educativo y la promoción de valores en el Instituto Particular "San Francisco de Asís"
- ***Inductivo y el Deductivo***, a utilizarse permitirá configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.

#### 6.4. Actividades

Las actividades a realizarse están en concordancia con las necesidades del instituto investigado.

FECHAS	TEMAS	MATERIALES	LUGAR	RESPONSABLES
11-03-2013	Los Valores en la Educación	Pizarra, marcadores, hojas, Infocus, computadora, etc	Sala de profesores	Dr. Orlando Cargua
22-04-2013	Tipos de Liderazgo	Computadora, infocus, libro de trabajos, etc.	Sala de audiovisuales	Lcda. Camila Suárez
05-05-2013	Valores de San Francisco de Asís	Televisión, DVD, y hojas	Salón Parroquial	Parroco Fray William Mora 00
22-06-2013	Rifa de un carro	Boletos, regalos, etc	Institución	Gobierno Estudiantil

#### 6.5. Localización y cobertura espacial

El Instituto San Francisco de Asís se encuentra situado en la ciudad de Riobamba en la parroquia Juan de Velasco, en las calles Juan Montalvo 27-15 y Junín (esquina), barrio Loma de Quito.

#### 6.6. Población objetivo

Es el personal docente administrativo, de servicio, estudiantes y padres de familia del Instituto San Francisco de Asís.

#### 6.7. Sostenibilidad de las propuestas

Los recursos que se utilizó para esta investigación son los siguientes:



- ✓ Humanos
- ✓ Materiales
- ✓ Físicos
- ✓ Económicos
- ✓ Tecnológicos
- ✓ Organizacionales

### 6.8. Presupuesto

El presupuesto estimado es el siguiente

Recurso Humano		Recurso Tecnológico		Recurso Físico		Total de todo
Capacitador	300	Computadora	50	Local	90	
		Infocus	70			
		Pizarra virtual	90			
Total	300		210		90	600

En total el monto a utilizarse es de \$ 600 dólares americanos, los beneficiarios son todo el Personal del Instituto San Francisco de Asís

### 6.9. Cronograma

NRO	ACTIVIDADES	MAYO			JUNIO			JULIO			RESPONSABLES
	DIAS	DEL 14 AL 18 15:00pm			DEL 04 AL 07 15:00pm			DEL 01 AL 05 15:00 pm			
1.-	CURSO SOBRE TIPOS DE LIDERAZO 15 HORAS										MASTER: CAMILA SUAREZ
2.-	VALORES DE SAN										PARROCO: FRAY. WILLAM MORA

	FRANCISCO DE ASÍS 15 HORAS								
3.-	EVALUACIÓN A LOS DOCENTES								DOCTOR: ORLANDO CARGUA
4.-	ENTREGA DE CERTIFICADOS								DIRECTORA DEL ESTABLECIMIENTO

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Aguerrondo, Inés, *El planeamiento educativo como instrumento de cambio*, Buenos Aires, Troquel, 1990. analiza los diferentes paradigmas de planeamiento de las últimas cuatro décadas.
- Biblioteca Básica de Valores Autor: Bueno Editores S.A
- Bibliografía comentada
- Cons Rodríguez, Néstor, (2004). *La administración dentro de la institución educativa*. En Observatorio ciudadano de la educación. Colaboraciones libres. Recuperado Junio 22, 2008.
- Elizalde Cárdenas, Ulvio. (2012). *Gestión. liderazgo y valores, en el Colegio Nacional Pindal*. Tesis de grado UTPL
- Fernández, Lidia, *Instituciones educativas*, Buenos Aires, Paidós, 1994. Estudio pormenorizado de la dimensión institucional y sus características en el ámbito educativo. Síntesis de las investigaciones realizadas por la autora en diversas escuelas de la Argentina
- Manual de Educación Autor: océano Grupo Editorial S.A
- Océano Color
- Publicadas por Lucy a la/s 6/22/2008 12:56:00 PM
- Tepoztlán, México, mimeo, 1992 (paper presentado por la autora en un seminario sobre educación media y su transformación en América latina)

○ LINCOGRAFIA

- <http://www.observatorio.org/colaboraciones/cons3.html>.
- <http://www.consnestor@hotmail.com>
- ([www.online.com.es](http://www.online.com.es))
- (<http://liderazgo.unesco.cl/documentos/DESAFIO.pdf>)
- ([www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm](http://www.educar.argentina.com.ar/AGO2007educ239.htm))
- [www.joselissivada.blogspot.com](http://www.joselissivada.blogspot.com)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- ([gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/](http://gestioneducativaorganizacional.blogspot.com/))
- [www.lie.upn.mx/DiplomadoPEC/Pozner\\_M2.pdf](http://www.lie.upn.mx/DiplomadoPEC/Pozner_M2.pdf))
- ([www.grao.com/Editorial-Pedagogica](http://www.grao.com/Editorial-Pedagogica)).
- ([www.oui-iohe.org/./index.php?...id](http://www.oui-iohe.org/./index.php?...id))
- ([www.educacióninicial.com](http://www.educacióninicial.com))

## 8. ANEXOS

### ANEXO 1. Centro educativo “San Francisco de Asís”



*Fachada del centro educativo*

## ANEXO 2.

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr. (a) Gestores Educativos

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS.

#### INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento educativo: Instituto Particular “San Francisco de Asís”

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector Urbano ( X ) Rural ( )

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

1 TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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

- a) El Director o (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 de la Institución ( )
- b. Los resultados obtenidos en la Institución ( )
- c. El valor y el tiempo empleados en la Institución ( )
- d. Otros (especifique)-----

1. Las tareas de los miembros de la Institución se encuentra escritas en un manual de norma, reglas y procedimientos

SI ( ) NO ( )

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

- a) Director ( )
- b) Rector ( )
- c) Consejo Directivo ( )

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

SI ( ) NO ( )

4. Su administración y liderazgo del Instituto promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	Capacitación continua a los Docentes			
C	Desarrollo profesional de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de los valores institucionales y personales			
F	Participación de los Padres de Familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

5. Las habilidades de liderazgo requeridas para dirigir una institución

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Son innatas			
B	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
C	Se desarrollan a partir de la experiencia			
D	Se desarrollan con estudios en gerencia			
E	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta			

	mejorar.			
B	La disminución del número de estudiantes por aula			
C	La mejora de los mecanismos de control.			
D	La existencia de ambientes cordiales de trabajo			

7. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿cuáles se encuentran en su Institución?

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	De dirección (director (a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.			
B	De gestión ( secretario, subdirector, comisión económica, etc. )			
C	De coordinación ( jefe de estudios, coordinador, etc.)			
D	Técnica ( departamentos, equipo docente, etc )			
E	Otros (¿cuáles?)			

8. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su Institución es el encargado de:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
B	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se			

	proponga a los alumnos			
--	------------------------	--	--	--

La pregunta 12,13 y 14 deben ser respondidas con términos si o no

9. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:
- (-----) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia
  - (-----) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro ,referente a la Elaboración de los proyectos, planes y programación de la Institución
  - (-----) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o Área correspondiente
  - (-----) 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
  - (-----) Los departamentos didácticos formulan propuesta al equipo directivo
  - (-----) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las Asignaturas
10. La gestión pedagógica en el centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

SI ( ) NO ( )

11. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:
- Un reingeniería de procesos ( )
  - Plan Estratégico ( )
  - Plan operativo Anual ( )
  - Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes ( )

**Importante.**

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

**Sr. Profesor:**

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



### ANEXO 3.

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del Establecimiento educativo: Instituto San Francisco de Asís

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector Urbano ( X ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

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 cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización			
3. La gerencia educativa se, 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 producto de la participación colectiva donde se integra docentes , estudiantes y 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 tomar decisiones de cambio de metodologías aprendizaje y enseñanza			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal del estudiante			
8. Resistencia en los compañeros o director- rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme un poco integrado en la escuela y en los compañeros			
10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas			
11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del centro			

educativo			
12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera			
14. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
15. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

#### ANEXO 4.

#### ENCUESTA A ESTUDIANTES

Perfil del encuestado: Se sugiere la aplicación del cuestionario a los estudiantes matriculados en el décimo año de Educación Básica a los estudiantes matriculados en el tercer año de bachillerato.

**Estudiante:**

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

**Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de 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: Instituto San Francisco de Asís

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia: Chimborazo

Cantón: Riobamba

Sector Urbano ( X ) Rural ( )

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- f. Fiscal ( )
- g. Fisco misional ( )
- h. Municipal ( )
- i. Particular Laico ( )
- j. Particular religioso ( )

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	AVECES	NUNCA
1. El director/rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes			
2. Las autoridades hablan mas que escuchen los problemas de los estudiantes			
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar			
4. Rara vez se lleva a cabo nuevas ideas a las clases			
5. En las clases se espera que todos			

los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo			
6. Los docentes inician las frases de motivación en “valores y virtudes”, considerado el entorna familiar y/o comunitario			
7. El profesor proponen actividades innovadoras para que los estudiantes desarrollen			
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación la variedad la participación y la interrelación 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 expresan su opinión			
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase			
12. Se realizan trabajos en grupo 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			

## **ANEXO 5.**

### **CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**ENTREVISTA A DIRECTIVOS:** Rector/Vicerrector/Director/Supervisor. La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la Gestión de la Organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación.

1. ¿Qué es la comunicación para ud? ¿En qué se diferencia de la información?
2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder Educativo?
5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
8. En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 6

PLAN OPERATIVO ANUAL 2011					
MES	DÍA	HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE
	25/07 - 19/08	10:30	<b>FASE</b>		
MES	DÍA	HORA	ACTIVIDAD	LUGAR	RESPONSABLE
Julio	Lunes	08:30	Adaptación	Aula	<b>Maestra</b>
	25				
Agosto	Viernes	8:30	<b>Clausura</b>	Aula	<b>Maestras</b>
	19				
Agosto	Lunes	8:00	<b>Matriculas</b>	Dirección	<b>Directora/Secretaría</b>
	15				
Septiembre	LUNES	8:30	<b>Inauguración</b>	CANCHA	<b>Personal Académico</b>
	05				INICIAL- PRIM
	06-12/16/09				DIRECCIÓN
Septiembre	Lunes	7:45/11:30	<b>Semana de Adaptación</b>	Aulas	Docentes
	12				INIC.-PRIM
	19/23/09				DIRECCIÓN

Septiembre	Lunes	7:45/12:30	<b>Clases Normales</b>	Aulas	<b>Docentes</b>
	6				INICIAL- PRIM
	26/09 04/10				
Septiembre Octubre	LUNES-VIERNES	8:00 A 11:30	<b>Fiestas Patronales</b>	Cancha	INICIAL- PRIM Docentes
	6 AL 11				
	05-10/14/10				
Octubre	LUNES	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	10				TODOS
	17-24/21/10				DIRECCIÓN
Octubre	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	17				INIC.-PRIM.
	01				DIRECCIÓN
Noviembre	Martes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	01				INICIAL- PRIM
	02/03/11				
Noviembre	Miércoles y jueves		<b>VACACIONES</b>		<b>TODOS</b>
	02/03				
	04				DIRECCIÓN
Noviembre	Viernes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	10				INICIAL- PRIM
	07/10/11		<b>CONSEJO</b>		
Noviembre	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	07				INICIAL- PRIM
	11				DIRECCIÓN
Noviembre	Viernes		<b>DESFILE CIVICO</b>		<b>VACACIONES</b>
	17				INICIAL- PRIM
	14/18/11				
Noviembre	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	14				
<b>MES</b>	<b>DÍA</b>	<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>LUGAR</b>	<b>RESPONSABLE</b>
	21/25/11				
Noviembre	Viernes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	21				INIC.-PRIM
	28/11/02/12				DIRECCIÓN



Noviembre	Lunes	7:45 a 12:00	<b>Exámenes del 1er trimestre</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	28	12:30			INIC.-PRIM.
	05-12/09/12				INIC.-PRIM - SE
Diciembre	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
Diciembre	Viernes	8:00	<b>Programa de Navidad</b>	CANCHA	<b>Área Social</b>
	31	12:30			INICIAL- PRIM
	26/12 01/01				
Diciembre			<b>VACACIONES</b>		TODOS INICIAL- P
	02/06/01				
<b>Enero</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	09-16-23/13/01				DIRECCIÓN
<b>Enero</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	09				INICIAL- PRIM
	01		<b>ESTUDIANTE</b>	COLISEO	INICIAL- PRIM-S
	06-13-20-27/10/02				DIRECCIÓN
Febrero	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	06				INIC.-PRIM.
	01-05-12/02/03				DIRECCIÓN
<b>Marzo</b>	Jueves	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
					INICIAL- PRIM
	05/09/03				DIRECCIÓN
<b>Marzo</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Juegos Internos</b>	<b>Coliseo FDCH</b>	Docentes y Cultura
	19/23/03				
<b>Marzo</b>	Lunes	7:45 a 12:45	<b>Exámenes 2do trimestre</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	19				
	26/30/03				
<b>Marzo</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	26		<b>Libretas</b>		INICIAL- PRIM
	0/06/04				DIRECCIÓN
<b>Abril</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	9				INICIAL- PRIM
	09/13/04				
<b>Abril</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes

	09	13:00			INICIAL- PRIM-S
<b>Abril</b>	Viernes 13	10:30	<b>Día del Maestro</b>	<b>Salón</b>	Padres de Fami
					DIRECCIÓN
					DOCENTES
	20-07-21-28/04/05				
<b>Mayo</b>	Miércoles	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
					INIC.-PRIM
	01/06				
Junio	Viernes		<b>Vacación Día del Niño</b>	<b>Programas</b>	<b>Todos</b>
	04/08/06				
<b>Junio</b>	Lunes	7:45 a 13:45	<b>Clases Normales</b>	<b>Aulas</b>	Docentes
	11/15/06				
Junio	Lunes	7:45 a 12:00	Exámenes 3er Trimestre	<b>Aulas</b>	<b>Docentes</b>
	18/21/06				
Junio	Lunes	7:45 a 12:00	Repaso Casa Abierta	<b>Aulas</b>	<b>Docentes</b>
	22				
Junio	Viernes	7:45 a 12:00	Casa Abierta y Clausura del año lectivo	<b>Canchas</b>	<b>Docentes</b>

## **CERTIFICADO**

Yo, María Verónica Remache Daquilema, con C.I 060204110-5 en calidad de Directora del Instituto Particular Bilingüe Computarizado “San Francisco de Asís” certifico que la Licenciada Georgina Liliana Orozco Santillán con C.I 060325303-0, certifico que trabaja en nuestra Institución, y otorgo el permiso y respaldo para que pueda realizar su tesis, que es en beneficio para nuestra Institución.

Eso es lo que puedo decir en honor a la verdad.

Atentamente

F.....

Lcda. María Verónica Remache Daquilema

DIRECTORA