



1859

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

*ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN*

*NIVEL DE POSTGRADO*

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO  
EDUCATIVO

## TEMA

**La Incidencia de la Organización y Dirección en el Desarrollo Institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos.**

Tesis previa a la obtención del grado de Magíster en Administración para el Desarrollo Educativo.

**Autoras: Josefina Margot Quichimbo Quichimbo**

**Celia Carmita Chuquiguanca Jiménez**

**Director: Dr. Miguel Ángel Guerrero J. Mg. Sc.**

**Yantzaza – Ecuador**

**- 2010 -**

**Dr. Miguel Ángel Guerrero Jaramillo Mg.Sc.**

Docente del nivel de postgrado del Área de la Educación, el Arte y la Comunicación de la Universidad Nacional de Loja.

**CERTIFICA:**

Haber asesorado y revisado detenida y minuciosamente durante todo su desarrollo, la tesis titulada: **La Incidencia de la Organización y Dirección en el Desarrollo Institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos**, realizada por las postulantes Celia Carmita Chuquiguanca Jiménez y Josefina Margot Quichimbo Quichimbo.

Por lo tanto, autorizo proseguir los trámites legales pertinentes para su presentación y defensa.

Loja, Abril de 2010.

Dr. Miguel Ángel Guerrero Jaramillo Mg. Sc.

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Los resultados de la investigación de campo, los criterios, análisis y conclusiones, así como, los lineamientos alternativos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras:

**Celia Carmita Chuquiguanca J.**

**Josefina Margot Quichimbo Q.**

## **AGRADECIMIENTO**

Al término de una nueva etapa de formación académica, expresamos nuestro sentimiento de gratitud a las autoridades de la Universidad Nacional de Loja, de manera especial al Dr. Miguel Ángel Guerrero Jaramillo Mg.Sc., Director de Tesis; a los docentes del Programa de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo, PROMADED, y a todos quienes han contribuido en la realización del presente trabajo de investigación; su profesionalismo y calidad humana han forjado una nueva perspectiva, la misma que redundará en beneficio de la educación.

**Las autoras**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento, dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presentaron. A Rodrigo, mi esposo, por su amor, apoyo y comprensión en cada etapa del camino recorrido juntos y, también en aquellos momentos difíciles. A mis hijos Dayana y Andy, ya que son la razón de mi vida. A mis padres Alfredo y Luz que me dieron la vida, calor humano y, sobre todo, amor en mi proceso de formación. A mis hermanos Rolando y Franklin de quienes recibí apoyo moral y han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me pudo presentar.

**Carmita Chuquiguanca**

Dedico el presente trabajo a Dios por demostrarme que no hay nada que nos pueda detener cuando queremos realizar un sueño, a mi madre la Sra. Odalia Quichimbo, pilar fundamental de mi vida, amiga y compañera incondicional, por ser la mujer que me dio la vida, y que me impulsó a no dejarme vencer por obstáculo alguno; al Sr. Víctor Espinosa y a mis queridos hermanos quienes con sus sabios consejos, amor y esfuerzo, en todo momento, me brindaron su apoyo y confianza para cumplir tan anhelada meta.

**Margot Quichimbo Q.**

## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
Portada	I
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	v
Índice	vi
Resumen	ix
Abstract	xi
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: Metodología de la Investigación</b>	4
1.1. Diseño de la Investigación	5
1.2. Métodos utilizados para el desarrollo de la investigación	5
1.3. Técnicas, instrumentos utilizados	6
1.4. Población	6
1.5. Proceso utilizado en la aplicación de los instrumentos y recolección de la información.	7
1.6. Procesamiento, análisis e interpretación de la información	8
1.7. Comprobación y disprobación de las hipótesis y construcción de conclusiones	9
1.8. Elaboración del informe final y de los lineamientos alternativos	9
<b>CAPÍTULO II: Exposición y Discusión de Resultados</b>	10

2.1. Presentación de los resultados de la hipótesis 1	11
2.1.1. Comprobación de la hipótesis 1.	47
2.2. Presentación de los resultados de la hipótesis 2.	50
2.2.1. Comprobación de la hipótesis 2.	85
<b>CAPÍTULO III: Conclusiones</b>	88
<b>CAPÍTULO IV: Lineamientos Alternativos.</b>	92
4.1. Título	93
4.2. Presentación	93
4.3. Objetivos	94
4.4. Proyectos que se proponen	95
4.5. Operatividad	96
4.5.1. Título del Proyecto 1	96
4.5.1.1. Presentación	96
4.5.1.2. Justificación	97
4.5.1.3. Problemática	98
4.5.1.4. Objetivos	101
4.5.1.5. Fundamentación teórica	102
4.5.1.6. Operatividad	126
4.5.1.7. Actividades	127
4.5.1.8. Metodología	127
4.5.1.9. Programación del Evento	128
4.5.1.10. Evaluación	131
4.5.1.11. Recursos y presupuestos	134

4.5.2. Título del Proyecto 2	135
4.5.2.1. Presentación	135
4.5.2.2. Justificación	136
4.5.2.3. Problemática	137
4.5.2.4. Objetivos	138
4.5.2.5. Fundamentación Teórica	139
4.5.2.6. Operatividad	164
4.5.2.7. Actividades	165
4.5.2.8. Metodología	165
4.5.2.9. Programación del evento	166
4.5.2.10. Evaluación	170
4.5.2.11. Recursos y presupuestos	173
<b>ANEXOS</b>	174
Proyecto de tesis	175

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado: La incidencia de la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos, se realizó con el fin de analizar la forma cómo se están cumpliendo estas funciones, de la administración educativa; para ello, se utilizó la técnica de la entrevista aplicada a autoridades, y la encuesta a docentes, estudiantes, personal administrativo y de servicio y padres de familia.

Además se utilizaron los métodos: Descriptivo, analítico, inductivo y deductivo, que permitieron plantear los supuestos hipotéticos; para luego, a la luz de los referentes del marco teórico, establecer contrastaciones y emitir criterios generales.

Así, como producto de la investigación efectuada se determinó:

- Ausencia de una adecuada coordinación; la misma que no satisface plenamente las necesidades de la institución.
- Existen deficiencias en la ejecución de las tareas y funciones de los integrantes del plantel, en tanto que, no se realizan en base a la visión institucional, lo que ha producido, que no exista optimización en la participación individual y grupal.
- En el establecimiento educativo, las tareas y funciones no se realizan satisfactoriamente en base a la misión; esto ha originado un escaso grado de compromiso de los integrantes con la institución.

- Existen serias dificultades en el colegio investigado, en cuanto a la toma de decisiones de la autoridad, lo cual no ha permitido obtener los mejores resultados en la institución.
- En el proceso de investigación, se determina como falencia, que la autoridad ejerce parcialmente liderazgo en base a los objetivos institucionales, por lo tanto, no ha existido participación de todos los involucrados en la coordinación de actividades.

Para encarar esta problemática se plantea los lineamientos alternativos, los mismos que se plasman en actividades para ejecutarlas en la institución.

## **ABSTRACT**

The present titled investigation work: The incidence of the organization and headship in the institutional development of the “Rio Zamora” School of the Cumbaratza Parish, Zamora Chinchipe Province. Period 2008-2009. Alternative limits, it was carried out with the purpose of analyzing the form how these functions are completing, of the educational administration; for it, the technique of the interview was used applied to authorities, and the survey to educational, students, administrative and service personnel and family parents.

The methods were also used: Descriptive, analytic, inductive and deductive that allowed to outline the hypothetical suppositions; for then, by the light of the relating of the theoretical mark, to establish differentiations and to emit general approaches.

This way, as product of the made investigation was determined:

- Absence of an appropriate coordination; the same one that doesn't satisfy the necessities of the institution fully.
- Deficiencies exist in the execution of the members' tasks and functions of the Institution, as long as, they are not carried out based on the institutional vision, what has taken place that optimization doesn't exist in the individual and grupal participation.

- In the educational establishment, the tasks and functions are not carried out satisfactorily based on the mission; this has originated a scarce degree of the members' commitment with the institution.
- Serious difficulties exist in the investigated school, as for the taking of decisions of the authority, that which has not allowed to obtain the best results in the institution.
- In the investigation process, it is determined as failing that the authority exercises leadership partially based on the institutional objectives, therefore, participation of all has not existed those involved in the coordination of activities.

To confront this problem, it poses the alternative limits, the same ones that are captured in activities to execute them in the institution.

## INTRODUCCIÓN

Es importante en la actualidad el estudio y ejecución de la organización como función de la administración ya que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuenta a quién y dónde se toman las decisiones; y es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social, por otra parte, la dirección es primordial en el quehacer institucional, porque envuelve actividades que se relacionan con el liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, democratizando las decisiones, ya sea consultando, o delegando autoridad, así una correcta organización y dirección permiten el desarrollo institucional para poner en marcha procesos de transformación que apunten al mejoramiento de la calidad y promuevan el desarrollo integral de todos y cada uno de los integrantes del plantel.

Al conocer la importancia que tienen estas funciones administrativas, y considerando la problemática existente en el Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, el equipo de investigación, planteó los siguientes objetivos:

- Establecer la incidencia de la organización en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009.
- Identificar la incidencia de la dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009.

- Formular lineamientos alternativos para solucionar la problemática existente en el Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009

Posteriormente se establecieron en el trabajo de investigación las siguientes hipótesis específicas:

- El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento.
- El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento.

En cuanto a la metodología, está debidamente detallada y especificada para cada caso y se relaciona con la naturaleza del trabajo propuesto, objeto de investigación, recursos materiales, económicos y de los talentos humanos.

El estudio está presentado en cuatro capítulos:

El primer capítulo, orientado a informar sobre la metodología de investigación aplicada, en la que se describen métodos, técnicas e instrumentos utilizados; población; aplicación de instrumentos; análisis e interpretación de la información, verificación de hipótesis y propuesta de lineamientos alternativos.

En el segundo capítulo, se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos, con la verificación de las hipótesis sustentadas en la información empírica, cuadros y gráficos estadísticos, lo que permite explicar las funciones de organización y dirección ejecutadas por las autoridades del establecimiento.

En el tercer capítulo, se exponen las conclusiones, que resultan del análisis e interpretación, realizados en base a los datos obtenidos y la contrastación teórica de las hipótesis planteadas. Las conclusiones demuestran la realidad sobre la problemática investigada, en relación a la organización y dirección institucional.

En el cuarto capítulo, se presentan los lineamientos alternativos, orientados a la optimización del trabajo de los directivos y comunidad educativa en las funciones de organización y dirección del establecimiento educativo.

Finalmente, se encuentran los anexos en los cuales consta el proyecto de tesis que sirvió de base para realizar el presente trabajo.

# **CAPÍTULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La naturaleza de esta investigación, la caracteriza como no experimental puesto que no se ponen a prueba experimentos, es descriptiva por que se procura detallar el objeto de investigación; y, es prospectiva, porque en lo posterior se plantean lineamientos alternativos que quizá, en un corto tiempo, puedan mejorar y optimizar el desarrollo de la institución investigada.

## **1.2. MÉTODOS UTILIZADOS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para darle confiabilidad y rigor a los resultados de la investigación, se utilizaron los siguientes métodos:

El método analítico fue empleado en el momento de estudiar, separadamente, cada una de las respuestas que se emitieron a las interrogantes, que constan en cada parte de los instrumentos que se aplicaron; además, fue muy útil, cuando correspondió detallar alternativas de solución.

El método sintético permitió a las investigadoras, elaborar las conclusiones, y establecer los lineamientos alternativos que ayudarán a solucionar la problemática existente en el Colegio, objeto de estudio.

El método deductivo se utilizó para estudiar principios generales y aplicarlos concretamente a hechos específicos.

El método inductivo, partiendo del estudio de respuestas particulares de los integrantes de la institución, permitió llegar a criterios de carácter general.

### **1.3. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Para la recolección de información de campo, referente a las características predominantes sobre el problema investigado, se utilizó la técnica de la encuesta con su respectivo instrumento que es el cuestionario; es necesario recalcar que los instrumentos fueron diferentes para docentes, estudiantes, padres de familia y personal administrativo y de servicio; esta información sirvió para determinar la situación actual por la que atraviesa el Colegio en estudio y, a la vez, permitió la comprobación de las Hipótesis que se plantearon en el Proyecto de investigación.

Así mismo la entrevista apoyada de la guía que es el instrumento, que fue aplicado a las autoridades del plantel, sirvió para obtener información, sobre el problema de investigación.

### **1.4. POBLACIÓN**

Para el presente estudio investigativo se trabajó con toda la población que la constituyeron las autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes, y padres

de familia del Colegio “Río Zamora”, de la Parroquia Cumbaratza del Cantón Zamora, la misma que se detalla a continuación:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Directivos	3
Personal docente	15
Estudiantes	120
Padres de Familia	111
Personal Administrativo y de Servicio	4
<b>TOTAL</b>	<b>253</b>

**FUENTE:** Secretaría del Colegio “Río Zamora”

**ELABORACIÓN:** Las autoras.

### **1.5. PROCESO UTILIZADO EN LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para el trabajo investigativo, se solicitó la respectiva autorización, al Rector de la institución quien, de manera muy gentil, se comprometió a colaborar con el equipo de investigadoras.

Seguidamente, fueron entrevistados los directivos; en forma similar, se aplicaron las encuestas a los profesores, padres de familia, personal administrativo, y estudiantes, quienes aportaron con sus criterios y opiniones sobre la organización y dirección y su

incidencia en el desarrollo del Colegio “Río Zamora”; se aprovechó la oportunidad, cuando se realizó una convocatoria para una reunión en la institución.

## **1.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En la tabulación de los datos se utilizaron los cuadros elaborados a partir de las variables de las hipótesis, indicadores, e índices; de acuerdo al diseño de los propios instrumentos de investigación.

La organización de la información se la hizo según la similitud de las interrogantes planteadas, a los diferentes estamentos de la institución, a través de cuadros estadísticos y gráficas, que permiten representar en forma clara y comprensiva los resultados obtenidos.

El análisis de la información empírica se efectuó, estudiando las respuestas de los informantes, para establecer relaciones y diferencias entre las opiniones y criterios de la población investigada.

Así mismo, la síntesis permitió a las investigadoras, elaborar las conclusiones del trabajo de investigación; y, mediante la inducción, se arribó a criterios generales, partiendo del estudio de respuestas particulares de los integrantes de la institución.

Finalmente, a través de la deducción se aplicaron criterios generales en la interpretación de hechos específicos.

## **1.7. COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y CONSTRUCCIÓN DE CONCLUSIONES**

Al culminar el proceso de investigación y, luego de efectuar la interpretación de la información obtenida, se contrastó cada hipótesis, considerando los sustentos científicos, que constan en el marco teórico, se realizó la relación con la información empírica, retomando las variables de cada una de las hipótesis, esto permitió comprobar las hipótesis planteadas.

Luego se procedió al análisis global de la información y sus correspondientes interpretaciones; a comparar los criterios y los porcentajes, lo que permitió la estructuración de las conclusiones.

## **1.8. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL Y DE LOS LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

Una vez elaboradas las conclusiones, se pudo contar con la base teórica y empírica que permitió caracterizar los problemas de mayor importancia relacionados con la organización y dirección, del Colegio “Río Zamora”; los mismos que permitieron proponer estrategias de solución a través de los lineamientos alternativos.

Contando ya con todo el material o insumos necesarios, se procedió a la organización y elaboración del informe final.

## **CAPÍTULO II**

### **EXPOSICIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

## **2.1. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA HIPÓTESIS 1**

### **HIPÓTESIS 1**

El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento.

#### **2.1.1. Resultados de la entrevista aplicada a los directivos de la institución: Rector, Vicerrector e Inspector**

##### **Pregunta: 1**

**¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?**

Una base principal, para el desarrollo de las instituciones educativas, es que sus integrantes realicen las tareas y funciones en base a la visión como un sueño realizable de objetivos, que permite centrar los recursos de la institución e inspirar acciones encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

A la interrogante planteada, las autoridades responden:

Rector: “Es poco el personal de la institución que realiza las tareas y funciones que tienen a su cargo en base a la visión institucional”.

Vicerrector: “Son pocas las personas de la institución que no realizan o no desean realizar sus tareas y funciones en base a la visión institucional”.

Inspector: “Nadie realiza las tareas y funciones en base a la visión institucional, porque nadie la conoce”.

El Rector y Vicerrector comparten el criterio de que son pocas las personas de la institución que no realizan o no desean realizar sus tareas y funciones en base a la visión institucional; discrepa totalmente el Inspector al informar que nadie realiza las tareas y funciones en base a la visión institucional, porque nadie la conoce.

Se ha detectado una necesidad real de la institución en relación con su futuro deseado; por cuanto, al parecer sus integrantes desconocen adonde quieren ir, y cuáles son los objetivos a cumplir, entonces es conveniente definir las acciones que deben iniciarse en el presente, para realizar la visión del futuro deseado para la institución.

## **Pregunta: 2**

**¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal de los miembros de la institución?**

La realización de las tareas y funciones en base a la visión, mejora la participación de todos los involucrados como un proceso en el que se propicia un intercambio de experiencias, el trabajo cooperativo y el aumento de la interacción entre el personal, ha

sido considerado desde siempre una clave educativa para garantizar una educación de calidad.

A la pregunta planteada, las autoridades manifiestan:

Rector: “En parte se ha optimizado la participación de los miembros de la institución, porque algunos no les gusta colaborar con un minuto más de sus horas clase”.

Vicerrector: “Existe mucho egoísmo por parte de los integrantes de la comunidad educativa y por lo tanto en parte se ha optimizado la participación tanto individual como grupal”.

Inspector: “Cada cual trabaja por su lado y llegan sólo a sus horas clase, por lo que la optimización de la participación no se da en nadie”.

El Rector y Vicerrector mantienen una relación de criterios al expresar que en parte se ha optimizado la participación de los miembros de la institución, con la realización de las tareas y funciones en base a la misión, porque algunos no les gusta colaborar con un minuto más de sus horas clase; en oposición a lo señalado, el Inspector aduce que cada cual trabaja por su lado y llegan sólo a sus horas clase, por lo que la optimización de la participación no se da en nadie.

Puede advertirse que, porque no se realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional, no se ha optimizado la participación de todos los integrantes, ni se ha

encaminado adecuadamente a la institución; esta situación, obliga a desarrollar acuerdos entre los involucrados para trabajar en torno a la visión institucional y satisfacer requerimientos de la sociedad y no de intereses particulares.

**Pregunta: 3**

**¿Los miembros del establecimiento conocen la misión institucional?**

Es elemental que los integrantes de un centro educativo conozcan la misión institucional, dado que es una guía que sintetiza el quehacer de la institución, que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan y proporciona una unidad de dirección.

A la indagación propuesta, las autoridades indican:

Rector: “Sí conoce el personal de la institución la misión”.

Vicerrector: “Son pocas las personas que conocen la misión institucional”.

Inspector: “La responsabilidad con la institución es de pocos integrantes, por lo tanto, no todas las personas conocen la misión institucional”.

Hay que destacar que se produce una coincidencia entre los criterios del Vicerrector e Inspector, quienes manifiestan que, son pocas las personas que conocen la misión

institucional; esta opinión no es compartida por el Rector quien indica que el personal de la institución sí conoce la misión.

Como se observa, existe desconocimiento de la misión institucional por parte de los integrantes del plantel en estudio, por lo que se denota que la misión no sirve a la institución como guía para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible, entonces es necesario considerar esta problemática, elaborando propuestas de cambio que proporcionen unidad de dirección, frente a las necesidades y requerimientos de la sociedad.

**Pregunta: 4**

**¿Si los miembros establecimiento conocen la misión institucional, ha aumentado el compromiso con la institución?**

Es elemental que, para el adelanto de las instituciones educativas, se asegure el cumplimiento de las tareas del grupo y compromiso de las personas, alineados a la misión de la institución, lo que conduce a la realización de los objetivos planteados, y, consecuentemente, perfeccionar la calidad de servicio que la institución ofrece a la sociedad.

Con respecto a esta interrogante las autoridades señalan:

Rector: “Solo se ha logrado el compromiso de unos pocos para con la institución”.

Vicerrector: “Se ha aumentado el compromiso de pocos integrantes de la comunidad educativa”.

Inspector: “Son pocas las personas que se sienten comprometidas con la institución”.

Se produce una concordancia de opiniones entre el Rector, Vicerrector e Inspector cuando argumentan que solo se ha logrado el compromiso de unos pocos integrantes con la institución.

La situación negativa antes señalada, se refuerza con los datos obtenidos en esta interrogante, por lo cual, surge la necesidad imperiosa de desarrollar estrategias, con el objeto de garantizar que se procure el cumplimiento de la misión, como la razón de ser o propósito general de la institución y con esto, aumente el compromiso con la institución.

#### **Pregunta: 5**

##### **¿Se realiza una coordinación adecuada de las actividades de la institución?**

Una adecuada coordinación permite la integración de la comunidad educativa, con el fin de realizar un conjunto de tareas compartidas, que hacen posible alcanzar objetivos que de otra manera no se podrían conseguir, y del resultado de actuar colectivamente se obtienen beneficios buscados y compartidos entre todos y todas.

Ante la inquietud señalada, las autoridades opinan:

Rector: “Se hace todo lo que se puede por mejorar, y que todas las actividades son bien coordinadas”.

Vicerrector: “Existe una buena coordinación de actividades, sólo a veces como seres humanos se cometen pequeñas falencias”.

Inspector: “Cada cual trabaja como quiere, por eso siempre todo sale mal”.

El Rector y el Vicerrector mantienen la misma posición al indicar que, existe una buena coordinación de actividades; se aprecia una diferencia en el comentario del Inspector cuando expone que cada cual trabaja como quiere, y no existe coordinación adecuada de las actividades.

Bajo estas consideraciones, se aprecia que, en el centro educativo, no se mantiene una idea compartida entre los entrevistados, por lo que, se deduce que hace falta que se consolide un tipo de coordinación adecuado en el quehacer institucional, por medio de propuestas alternativas, que permitan superar esta dificultad administrativa en forma pertinente y oportuna.

**Pregunta: 6**

**¿Con la coordinación de actividades, se han cumplido las necesidades de la institución?**

La coordinación es una clave para el desarrollo organizacional, está encaminada a que todos los miembros del grupo adopten la misma decisión o, más precisamente, decisiones coherentes, combinadas para conseguir la calidad de los servicios y la satisfacción de las necesidades de la institución, a través de las acciones y los esfuerzos de sus integrantes.

Rector: “No existe en su totalidad coordinación en las actividades que realiza el personal, por cuanto todas las necesidades no se cumplen a satisfacción para el desarrollo de la institución”.

Vicerrector: “En algunas actividades sí falta coordinación, para el cumplimiento de las necesidades de la institución”.

Inspector: “Si no hay excelente coordinación no se puede solucionar las necesidades de la institución”.

Todos los directivos tienen la misma apreciación al opinar que, en algunas actividades sí falta coordinación; por ello, se han satisfecho muy poco las necesidades de la institución.

Se colige que, el tipo de coordinación institucional no es el adecuado; por lo tanto, sin coordinación, la gente está perdiendo de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentando la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la institución, lo que trae consigo que no se hayan satisfecho las necesidades

en su totalidad, por lo que, se hace necesario proponer acciones de mejora, como respuesta al problema señalado.

### 2.1.2. Encuesta realizada a docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio

#### Pregunta: 1

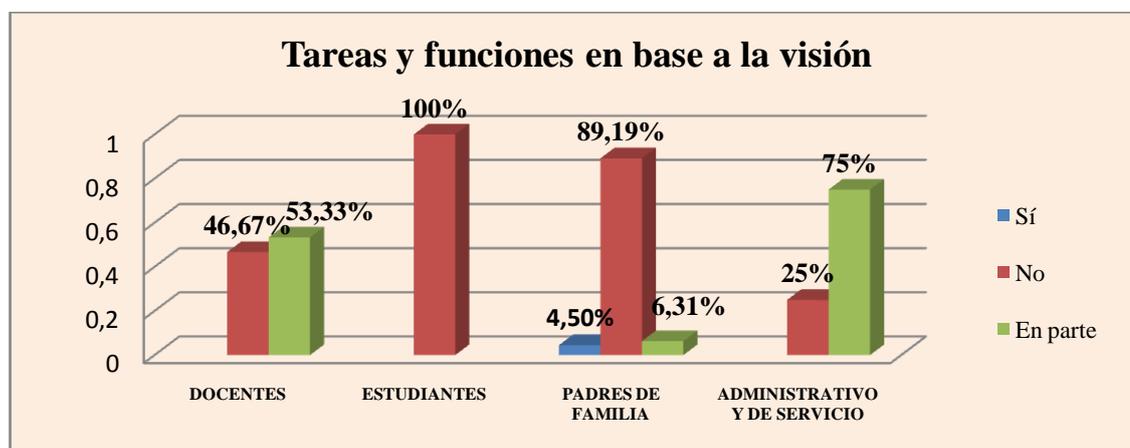
¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?

Cuadro 1

TAREAS Y FUNCIONES EN BASE A LA VISIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	0	0,00%	0	0,00%	5	4,50%	0	0,00%
No	7	46,67%	120	100,00%	99	89,19%	1	25,00%
En parte	8	53,33%	0	0,00%	7	6,31%	3	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio  
Elaboración: Equipo de investigadoras

Gráfica 1



Una base fundamental, para el desarrollo de las instituciones educativas, es que sus integrantes realicen las tareas y funciones en base a la visión como una guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los integrantes de la institución hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten las tareas y funciones de todos los involucrados; logrando así, coherencia y orden.

En la institución investigada, es admirable que, la totalidad de los estudiantes (100%), la mayoría de los padres de familia (89,19%), un poco menos de la mitad de los docentes (46,67%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%); sostengan que, no se realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional.

Sin embargo, los criterios no son generalizados; pues, las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), y un poco más de la mitad de los docentes (53,33%), como también un sector, aunque minoritario de padres de familia (6,31%), manifiestan que, las tareas y funciones se realizan, solo en parte, en base a la visión institucional; mientras que, apenas muy pocos padres de familia (4,50%), difieren de los criterios de los demás estamentos encuestados y manifiestan los integrantes de la institución sí realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional.

Puede demostrarse que las tareas y funciones de los involucrados no se realizan en base a la visión institucional, lo que conlleva a que sea inevitable el desorden, puesto que las acciones sin apoyarse en la visión, son un esfuerzo inútil, al no contar con una guía que permita enfocar los esfuerzos hacia una misma dirección; consecuentemente, para

superar esta problemática, se debe ejecutar eventos de difusión de la visión institucional y el rol que les corresponde desempeñar a cada uno de los integrantes de la institución.

**Pregunta: 2**

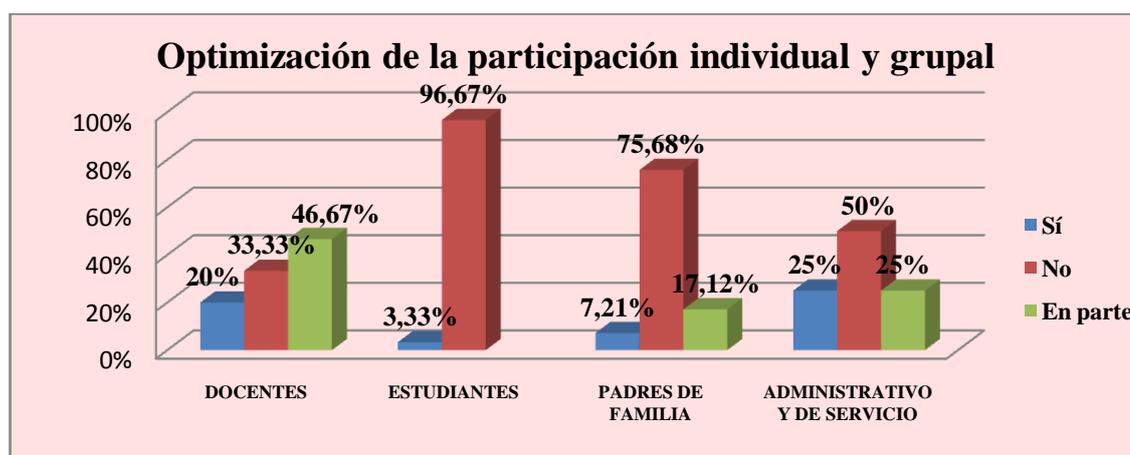
**¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal?**

**Cuadro 2**

OPTIMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL Y GRUPAL								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	3	20,00%	4	3,33%	8	7,21%	1	25,00%
No	5	33,33%	116	96,67%	84	75,68%	2	50,00%
En parte	7	46,67%	0	0,00%	19	17,12%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio  
 Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 2**



La realización de las tareas y funciones en base a la visión institucional es indispensable para optimizar la participación individual y grupal, como un proceso que involucra

activa y equitativamente a todos los integrantes que aportan con ideas y criterios, sin especificación de roles o responsabilidades, compartiendo para ello, trabajos específicos para el logro de determinadas metas, lo que contribuye a la construcción de una organización para la educación de calidad.

Frente a la interrogante planteada, se observa que, la mayoría de los estudiantes (96,67%), más de las tres cuartas partes de los padres de familia (75,68%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), y la tercera parte de los docentes investigados (33,33%); sostienen que, con la realización de las tareas y funciones en base a la visión institucional, no se ha optimizado la participación individual y grupal; pero, un poco menos de la mitad de docentes (46,67%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y un pequeño grupo de padres de familia (17,12%), expresan que, solo en parte se ha optimizado la participación individual y grupal.

Es más, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la quinta parte de los docentes (20%), muy pocos padres de familia (7,21%), y un sector bien reducido de estudiantes (3,33%), manifiestan que, la realización de las tareas y funciones en base a la visión institucional, sí ha optimizado la participación individual y grupal de los integrantes de la institución.

Se deduce que no realizan los involucrados las tareas y funciones en base a la visión institucional, esto no ha permitido optimizar la participación individual y grupal, y a la vez ha limitado impulsar la inteligencia y creatividad de los talentos humanos de la organización; por cuanto, hace falta la participación para que cada uno pueda aportar lo mejor que pueda, en consecuencia se torna indispensable desarrollar acuerdos entre los

involucrados para superar esta debilidad y contar con las personas idóneas en el momento en oportuno.

**Pregunta: 3**

**¿Usted conoce la misión de la institución?**

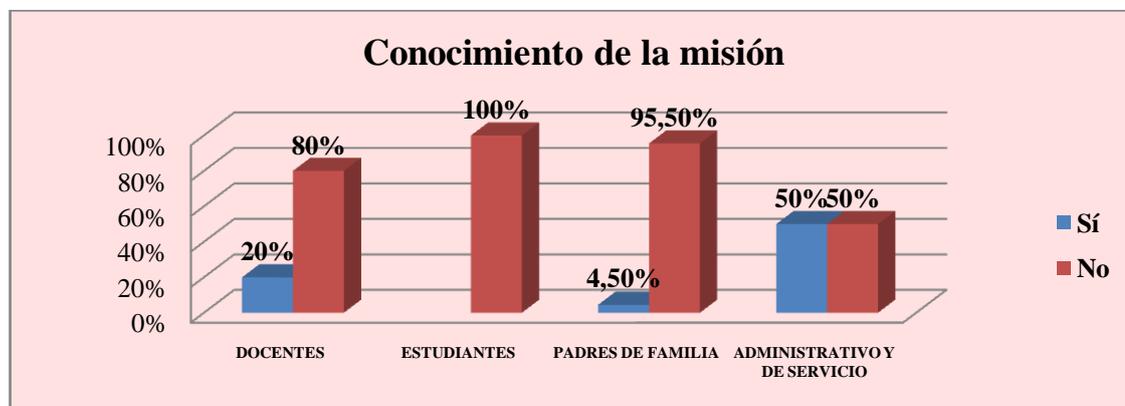
**Cuadro 3**

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	3	20,00%	0	0,00%	5	4,50%	2	50,00%
No	12	80,00%	120	100,00%	106	95,50%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 3**



Es elemental que los integrantes de un centro educativo conozcan la misión, puesto que, es la declaración formal del quehacer de la organización, donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser y el qué debe hacer; el establecer la misión de una institución, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos sus integrantes se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los involucrados.

En la institución investigada, se aprecia que, únicamente la quinta parte de los docentes investigados (20%), dicen conocer la misión de la institución; se unen a este criterio una minoría de padres de familia (4,50%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); la problemática se demuestra, cuando un sector mayoritario de los docentes (80%), revelan que, no conocen la misión institucional; lo cual, lo comparten la totalidad de los estudiantes (100%), la mayoría de los padres de familia investigados (95,50%); y, la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).

Es evidente que la misión institucional no es bien conocida en la institución; por lo tanto, los involucrados no tienen una guía que esté presente en el quehacer institucional; para que determine los comportamientos a seguir y que integre los esfuerzos de todos los que participan en la construcción del desarrollo educativo, precisamente por esto, se debe difundir la misión institucional con el objeto de que sea conocida y aplicada por todos los integrantes de la organización.

#### **Pregunta: 4**

**¿Al conocer la misión, ha mejorado su compromiso con la institución?**

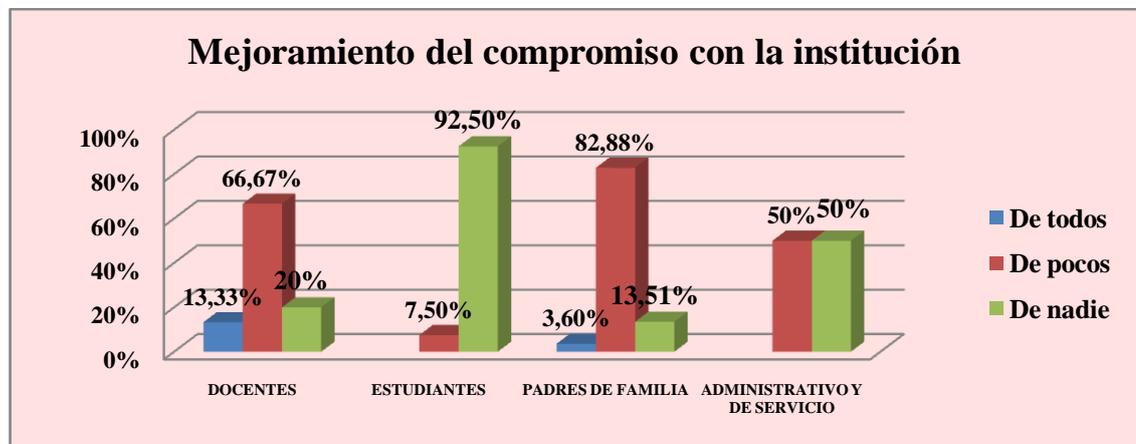
**Cuadro 4**

MEJORAMIENTO DEL COMPROMISO CON LA INSTITUCIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De todos	2	13,33%	0	0,00%	4	3,60%	0	0,00%
De pocos	10	66,67%	9	7,50%	92	82,88%	2	50,00%
De nadie	3	20,00%	111	92,50%	15	13,51%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 4**



Conocer la misión institucional se convierte en un punto de partida para que todos los integrantes de la institución actúen en función de ella, es decir, conseguir que se ejecute el trabajo educativo, bajo la luz de éste propósito; logrando así, coherencia y organización; en donde todos los involucrados mejoren su compromiso en el desempeño de las actividades, unificando esfuerzos y siguiendo un mismo camino, con la única intención de plasmar los objetivos de la institución y alcanzar el mismo fin.

De los datos obtenidos en la institución en estudio, se advierte una seria problemática; pues, un poco más de la mitad de docentes encuestados (66,67%), aducen que, sólo unos pocos, al conocer la misión han mejorado el compromiso con la institución; esta opinión la ratifican una población mayoritaria de padres de familia (82,88%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), y un sector muy pequeño de estudiantes (7,50%).

Se agudiza el inconveniente, cuando la mayoría de estudiantes encuestados (92,50%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), la quinta parte de docentes (20%), y un grupo pequeño de padres de familia (13,51%), indican que, nadie del

personal ha mejorado su compromiso con la institución; seguramente por el desconocimiento de la misión; en clara contradicción, un grupo de docentes (13,33%), y muy pocos padres de familia (3,60%), sostienen que, al conocer la misión, todos han mejorado su compromiso con la institución.

Efectivamente que, si en la inquietud anterior se detectó la falta de conocimiento de la misión, en las respuestas a esta pregunta, se reitera que, ese desconocimiento, no ha posibilitado el mejoramiento del compromiso con la institución, y ha provocado que todos sus integrantes no se sientan identificados, comprometidos y motivados en hacerla realidad; con esta información se ratifica la debilidad puntualizada en la interpretación anterior y se enfatiza la necesidad de plantear programas de divulgación de la misión para generar compromisos de los involucrados con la institución.

**Pregunta: 5**

**¿Los miembros de la institución, realizan las acciones en base a la misión?**

**Cuadro 5**

ACCIONES EN BASE A LA MISIÓN				
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	2	13,33%	1	25,00%
No	0	0,00%	0	0,00%
En parte	13	86,67%	3	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 5**



La misión sintetiza el quehacer de la escuela, su clara definición es un indicador clave de cómo una organización distribuye el trabajo, para que sus integrantes estén totalmente claros, al momento de realizar sus acciones en base al propósito institucional, para que conozcan qué les corresponde realizar a cada uno de ellos, lo que conllevará a cumplir las metas propuestas con eficacia y eficiencia.

Al analizar los resultados obtenidos, se advierte que, la misión no es apreciada como elemento sustancial de la institución educativa, pues, para la mayoría de los docentes encuestados (86,67%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), los integrantes de la institución tan solo en parte realizan las acciones en base a la misión; discrepan con este criterio, un sector respetable de docentes (13,13%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), quienes manifiestan que, sí se realizan las acciones en base a la misión institucional.

No cabe la menor duda que, en esta institución la misión, no orienta, no guía ni encausa las acciones del personal docente y administrativo; esto ha producido que no se valore la

pertinencia de las actividades que se están desarrollando en el establecimiento y ha generado que los objetivos institucionales se cumplan parcialmente, frente a esta situación es necesario plantear eventos de capacitación sobre la importancia de la misión institucional en el quehacer educativo.

**Pregunta: 6**

**En la estructura organizacional, la división de trabajo se realiza por:**

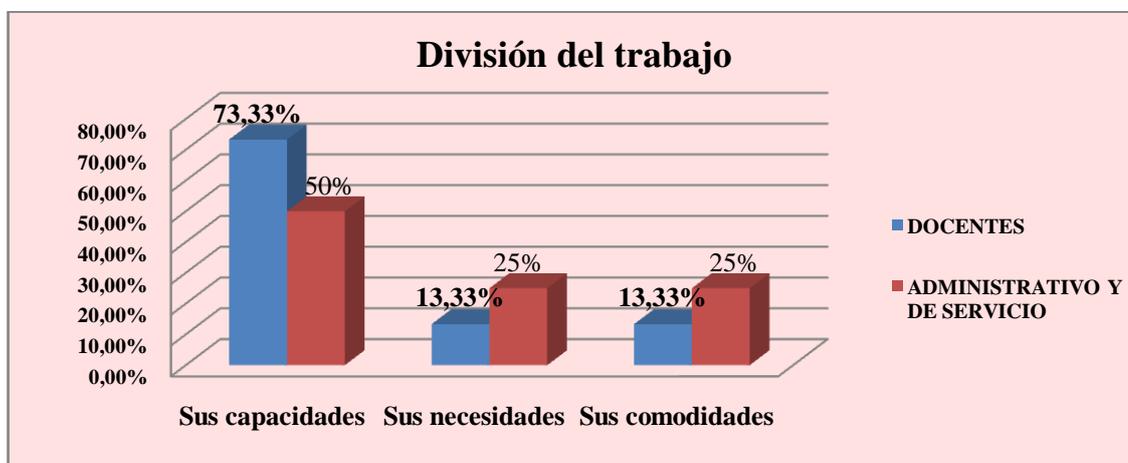
**Cuadro 6**

DIVISIÓN DEL TRABAJO				
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sus capacidades	11	73,33%	2	50,00%
Sus necesidades	2	13,33%	1	25,00%
Sus comodidades	2	13,33%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 6**



Una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; por lo tanto la división del trabajo en la organización debe realizarse armonizando las necesidades institucionales y capacidades de las personas, para asegurar el logro de la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades.

Luego de aplicar la encuesta, los resultados son algo positivos para la institución, por cuanto, casi las tres cuartas partes de los docentes (73,33%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), sostienen que, en la estructura organizacional, la división de trabajo se realiza por sus capacidades, en tanto que, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y un respetable grupo de docentes (13,33%), exponen que, la división de trabajo se realiza por sus necesidades; y, un sector similar del personal administrativo y de servicio (25%) y el resto de docentes (13, 33%) consideran que, la división del trabajo se realiza para la comodidad de algunos.

Da la impresión que, la división o distribución del trabajo se realiza considerando criterios adecuados; sin embargo, no se puede soslayar la opinión de quienes hablan de comodidades, sin considerar las necesidades institucionales y capacidades de las personas, todo esto origina la falta de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las responsabilidades, entonces es necesario plantear programas de capacitación a los involucrados, para que la división o distribución del trabajo, en la institución, sea bien catalogada por todos.

**Pregunta: 7**

**¿Si la división de trabajo se realiza de acuerdo a las capacidades, se ha mejorado los servicios que brinda la institución?**

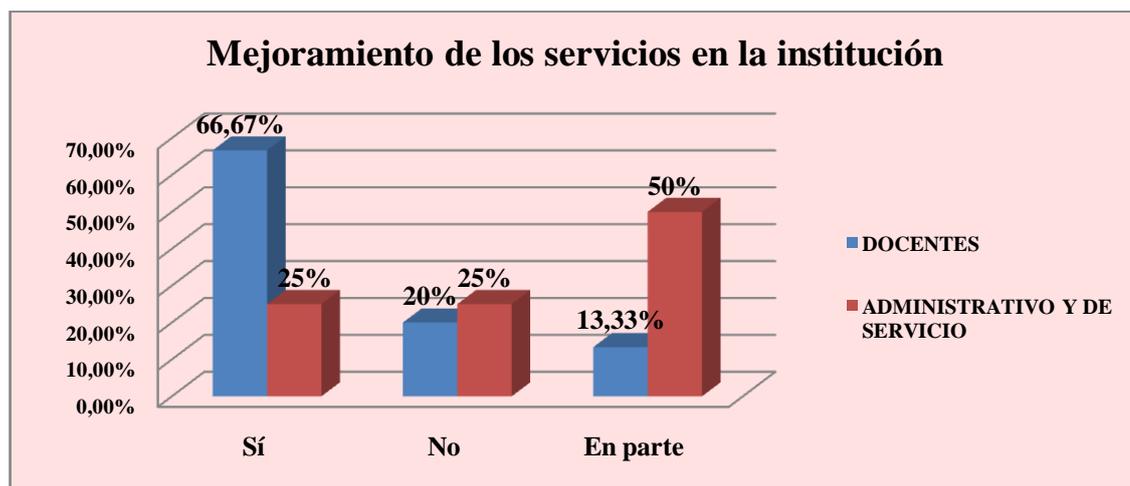
**Cuadro 7**

MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS EN LA INSTITUCIÓN				
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	10	66,67%	1	25,00%
No	3	20,00%	1	25,00%
En parte	2	13,33%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 7**



Una base para el desarrollo institucional, es dividir el trabajo adecuadamente entre diferentes tareas, como estrategia para ofrecer educación con más calidad, orientada y encaminada a unificar esfuerzos para garantizar el mejor servicio de manera constante y

permanente, y asegurar la buena marcha de la institución, e impulsar un desarrollo cualitativo de la educación que brinda el plantel.

De acuerdo a las respuestas de los dos estamentos encuestados, resulta un poco alentador, que, las dos terceras partes de los docentes (66,67%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%) señalen que, al ser la división de trabajo realizada de acuerdo a las capacidades, se han mejorado los servicios que brinda la institución; aunque, un pequeño grupo de docentes (13,33%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); consideran que, apenas en parte se han mejorado los servicios que brinda la institución; la situación cambia de tono, cuando la quinta parte de docentes (20%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), dan a conocer que, por la división del trabajo no se han mejorado los servicios que brinda la institución.

Se puede concretar, que existe un buen criterio, aunque no generalizado, sobre el mejoramiento en los servicios que presta la institución, debido a la división del trabajo; entonces, las futuras alternativas estratégicas, en este caso, serán de consolidación, y optimización en la distribución del trabajo para garantizar la permanente mejora en los servicios que brinda la institución, considerándose importante para el desarrollo educativo.

**Pregunta: 8**

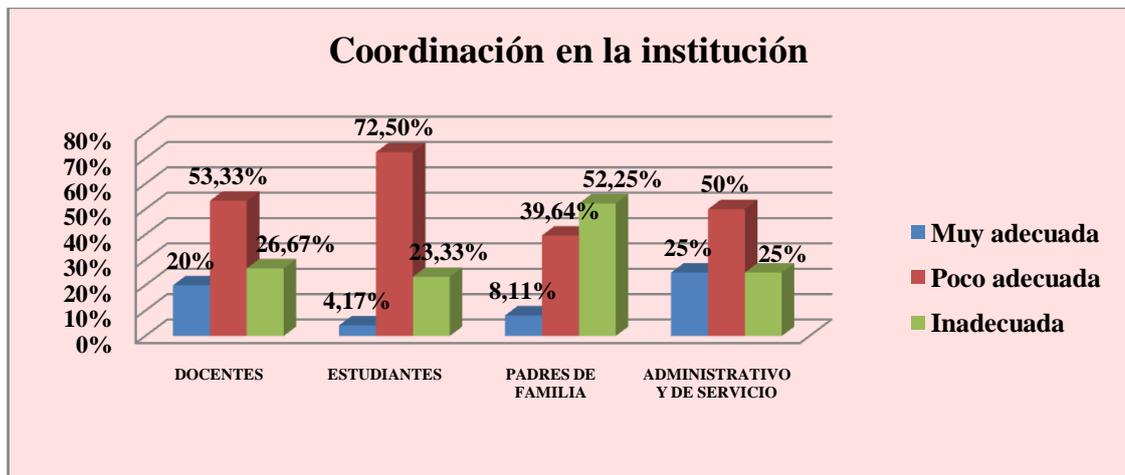
**La coordinación de las actividades en la institución es:**

**Cuadro 8**

LA COORDINACIÓN EN LA INSTITUCIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy adecuada	3	20,00%	5	4,17%	9	8,11%	1	25,00%
Poco adecuada	8	53,33%	87	72,50%	44	39,64%	2	50,00%
Inadecuada	4	26,67%	28	23,33%	58	52,25%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio  
**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 8**



Es indispensable, para el desarrollo del centro educativo, que se lleve a cabo una coordinación consciente, planificada y orientada en la mejor manera de asignar los recursos a distintas tareas y de integrar éstas orientándolas a la consecución de objetivos comunes, de manera que ésta posibilite los acuerdos y se armonicen las actividades de unidades organizativas del mismo o distinto nivel, en orden al logro de las metas institucionales.

Los datos emanados reflejan que, en la institución en estudio, un poco más de la mitad de los docentes (53,33%), expresan que la coordinación de las actividades en la

institución es poco adecuada, esta afirmación la comparten, casi las tres cuartas partes de estudiantes (72,50%), un poco más de la tercera parte de padres de familia (39,54%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).

El criterio es totalmente diferente, para un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), un poco menos de la cuarta parte de estudiantes (23,33%), un poco más de la mitad de padres de familia (52,25%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), quienes manifiestan que, la coordinación de las actividades es inadecuada; pero, vale recalcar que, para la quinta parte de los docentes (20%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), muy pocos padres de familia (8,11%), y un reducido número de estudiantes (4,17%), la coordinación es muy adecuada.

Salta a la vista que, la coordinación en la institución no tiene las características adecuadas, luego, no todos los involucrados apuntan hacia el mismo fin, ni procuran objetivos comunes; lo cual ha generado la desintegración de los esfuerzos institucionales en detrimento a los fines institucionales, esta debilidad tiene que ser corregida, superada y transformada en fortaleza, si es que se desea alcanzar el reconocimiento y prestigio colectivo.

### **Pregunta: 9**

**¿Con la coordinación de actividades en la institución se han cumplido las necesidades de la institución?**

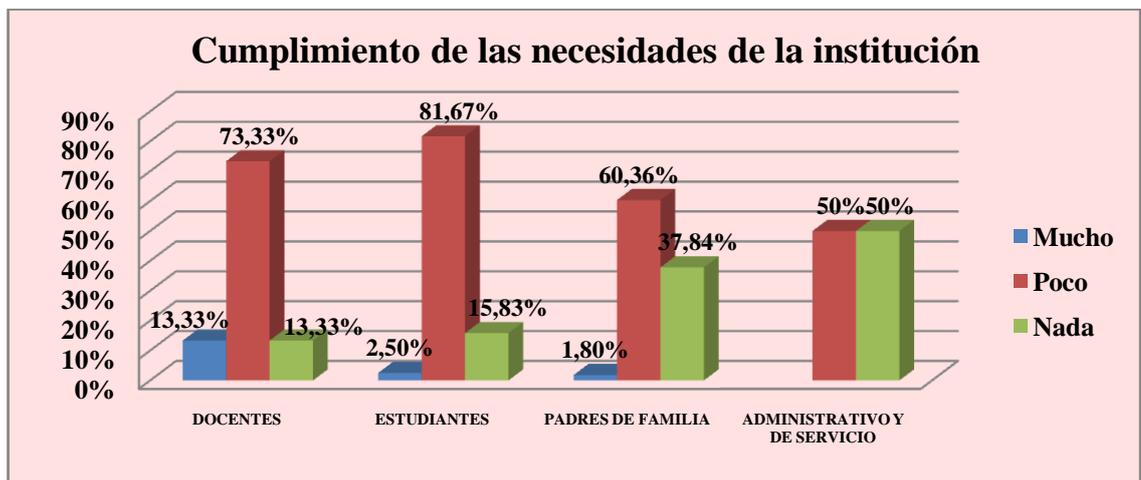
**Cuadro 9**

CUMPLIMIENTO DE LAS NECESIDADES DE LA INSTITUCIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	2	13,33%	3	2,50%	2	1,80%	0	0,00%
Poco	11	73,33%	98	81,67%	67	60,36%	2	50,00%
Nada	2	13,33%	19	15,83%	42	37,84%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadores

**Gráfica 9**



La coordinación tiene mucha relevancia, al influir en las actividades a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, con una entrega total y de la forma más adecuada, en base a las necesidades, y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr el mejoramiento institucional y la realización de la sociedad como conjunto, para el logro de los objetivos establecidos por el plantel y, consecuentemente, perfeccionar la calidad de los servicios de la institución, en la perspectiva que actualmente la sociedad demanda centros educativos eficaces que respondan a sus necesidades.

Según la información obtenida, casi las tres cuartas partes de los docentes encuestados (73,33%), revelan que, dado el tipo de coordinación poco se han satisfecho las necesidades de la institución; comparten el mismo criterio, un grupo mayoritario de estudiantes (81,67%), más de la mitad de padres de familia (60,36%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); pero son opuestas las apreciaciones, del otro grupo, de este mismo sector (50%), más de la tercera parte de padres de familia (37,84%), un respetable grupo de estudiantes (15,83%), y un grupo minoritario de docentes (13,33%), quienes opinan que, con la coordinación en la institución, en nada se han cumplido las necesidades de la misma.

Sin embargo, para un sector igual al anterior de docentes (13,33%), muy pocos estudiantes (2,50%), y un limitado número de padres de familia (1,80%), con la coordinación institucional, muchas necesidades de la institución se han cumplido.

Como se observa, los criterios son diversos, lo que hace pensar que, en efecto el tipo de coordinación que se practica en la institución, no asegura el cumplimiento o la satisfacción de las necesidades institucionales; puesto que muchos de los objetivos del establecimiento no podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado, se considera que esto no puede continuar de esta manera, es indispensable encarar el problema y, con la participación de todos, lograr que la coordinación ayude al cumplimiento de las necesidades de la institución.

### **Pregunta: 10**

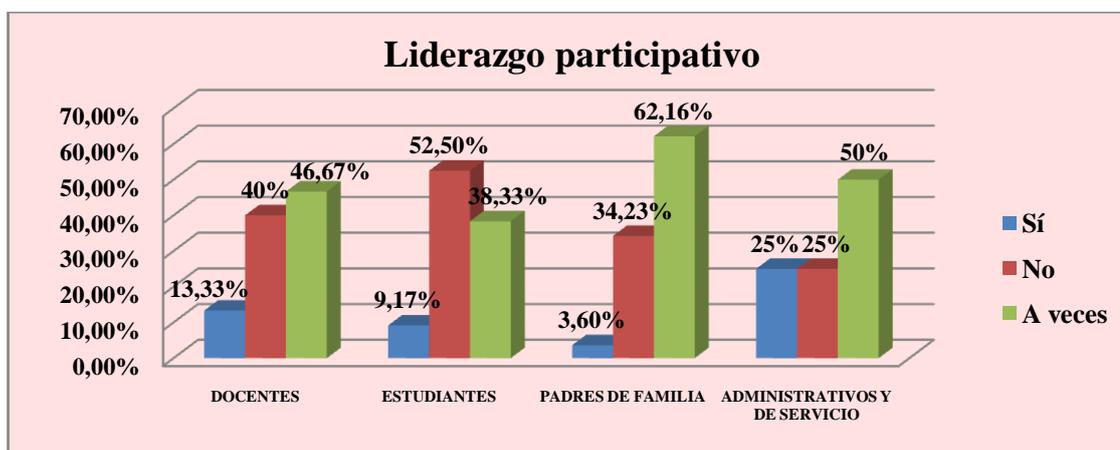
**¿La autoridad ejerce un liderazgo participativo en la institución?**

**Cuadro 10**

LIDERAZGO PARTICIPATIVO								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	2	13,33%	11	9,17%	4	3,60%	1	25,00%
No	6	40%	63	52,50%	38	34,23%	1	25,00%
A veces	7	46,67%	46	38,33%	69	62,16%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio  
 Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 10**



El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, con la finalidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo; de acuerdo con el estilo de liderazgo que exista en una organización, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma; es por esto, que los dirigentes participativos involucran intensamente a sus seguidores en el proceso de las decisiones, estableciendo estrategias y determinando las asignaciones de trabajo.

Al aplicar la encuesta a los informantes, no son nada alentadores los resultados, pues, para un poco más de la mitad de estudiantes (52,50%), un grupo significativo de

docentes (40%), un poco más de la tercera parte de padres de familia (34,23%), y una cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la autoridad no ejerce un liderazgo participativo en la institución.

El problema manifiesto desciende en su proporción, cuando un poco más de la mitad de padres de familia (62,16%), indican que, la autoridad a veces ejerce un liderazgo participativo en la institución, comparten esta respuesta, la mitad del personal administrativo y de servicio(50%), un poco menos de la mitad de docentes (46,67%), y un sector representativo de estudiantes (38,33%), y únicamente, una cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), un grupo minoritario de docentes (13,33%), pocos estudiantes (9,17%), y un sector minoritario de padres de familia (3,60%), opinan que, la autoridad sí ejerce un liderazgo participativo en la institución.

Con los datos obtenidos, se verifica que en su totalidad no existe ejercicio de un liderazgo participativo por parte de la autoridad, lo que no ha permitido promover proyectos e iniciativas que coadyuven a trabajar en forma colaborativa y conseguir los objetivos propuestos tanto organizacionales, personales y profesionales, siendo conveniente emprender actividades, que permitan la participación de todos sin favoritismos ni discriminación; solo así se conseguirá la integración del grupo y la voluntad en el trabajo.

### **Pregunta: 11**

**¿Al ejercer la autoridad un liderazgo participativo, ha aumentado su autoestima?**

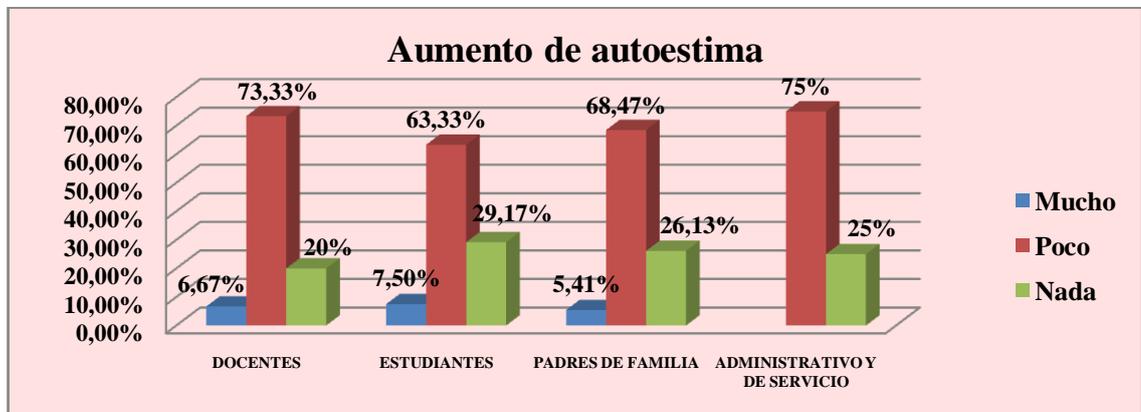
**Cuadro 11**

AUMENTO DE AUTOESTIMA								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	1	6,67%	9	7,50%	6	5,41%	0	0,00%
Poco	11	73,33%	76	63,33%	76	68,47%	3	75,00%
Nada	3	20,00%	35	29,17%	29	26,13%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 11**



Ejercer un liderazgo participativo es un poderoso elixir, es bueno para la vida de las personas, y aumenta el nivel de autoestima como el responsable de muchos éxitos escolares; una elevada autoestima, vinculada a un concepto positivo de sí mismo, potenciará la capacidad de la persona para desarrollar sus habilidades y aumentará el nivel de seguridad personal, mientras que un bajo nivel de autoestima enfocará a la persona hacia la derrota y el fracaso.

Al ser los porcentajes referidos, altos y consecuentemente significativos, se indica que, el estilo de liderazgo de la autoridad, poco ha aumentado la autoestima de los integrantes de la institución; así lo demuestra casi las tres cuartas partes de docentes

(73,33%), más de la mitad de estudiantes (63,33%), y padres de familia (68,47%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%).

Sumado a esto, se agrega la inconformidad de la quinta parte de docentes (20%), menos de la tercera parte de estudiantes (29,17%), un poco más de la cuarta parte de padres de familia (26,13%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%); quienes opinan que, el ejercicio del liderazgo en la institución, en nada ha aumentado el autoestima; y, en forma contraria, para una minoría de docentes (6,67%), pocos estudiantes (7,50%), muy pocos padres de familia (5,41%), expresan que, la forma de ejercer liderazgo en la institución, mucho ha aumentado el autoestima de los involucrados en la misma.

Como se señaló en la interrogante anterior, que no se ejerce liderazgo participativo, se confirma que esa ausencia de liderazgo poco ha permitido el mejoramiento de la autoestima de los integrantes de la institución y ha conllevado a reducir el ánimo de los involucrados para construir unas relaciones de trabajo que satisfagan, unifiquen y fortalezcan la realización de determinados objetivos y metas, con esta información se reafirma este punto débil, que se ha detectado en el análisis anterior, y se destaca la necesidad de capacitar a los involucrados, en términos de atender propositivamente la problemática de la institución objeto de investigación.

### **Pregunta: 12**

**¿La delegación de autoridad se ejerce con liderazgo?**

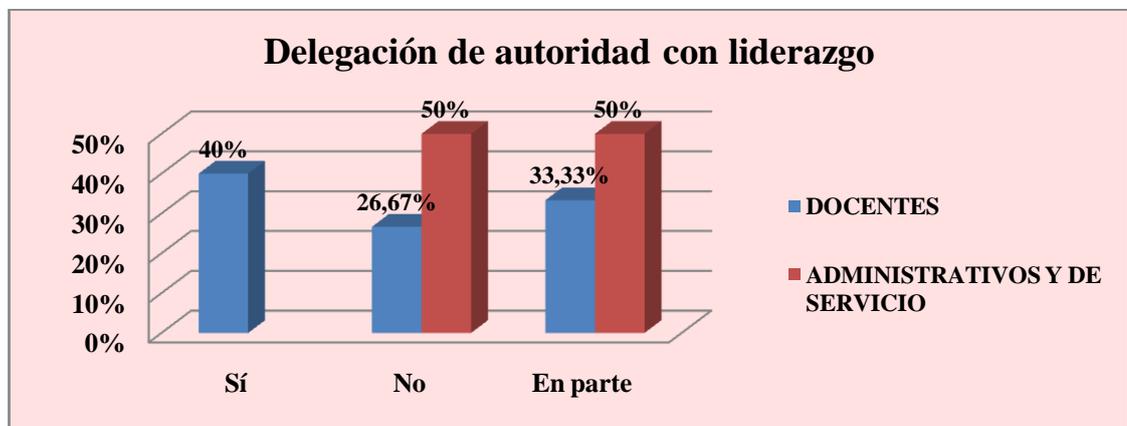
**Cuadro 12**

<b>DELEGACIÓN DE AUTORIDAD CON LIDERAZGO</b>				
<b>ALETRNATIVAS</b>	<b>DOCENTES</b>		<b>ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	6	40,00%	0	0,00%
No	4	26,67%	2	50,00%
En parte	5	33,33%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docente, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 12**



Nadie, en nuestros días, pone en duda la necesidad del liderazgo educativo, pues, el buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales, se admite ampliamente que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las instituciones, por lo tanto, es imprescindible delegar autoridad con liderazgo, esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables.

De todo el personal administrativo y de servicio, la mitad de ellos (50%), aducen que, en parte la delegación de autoridad, se ejerce con liderazgo, criterio que tiene

concordancia, con la tercera parte de docentes investigados (33,33%), esta dificultad se acentúa, con la opinión del sector restante del personal administrativo y de servicio (50%), y un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%); cuando indican que, la delegación de autoridad, no se ejerce con liderazgo; pero cabe resaltar, tan solo, la opinión de menos de la mitad de docentes (40%), manifiestan que, la delegación de autoridad se ejerce con liderazgo.

Los aspectos señalados ayudan a caracterizar que la delegación de autoridad en parte se ejerce con liderazgo, desventaja que provoca falta de colaboración, compromiso y responsabilidad de los involucrados para fomentar la participación en la búsqueda de su bienestar, siendo necesario, la aplicación de procesos de mejoramiento que impulsen la delegación de autoridad, con el objeto de dar libertad a los demás para que tomen decisiones en sus puestos de trabajo, en la perspectiva de construir soluciones a la problemática.

**Pregunta: 13**

**¿La delegación de autoridad con liderazgo, ha mejorado su desempeño?**

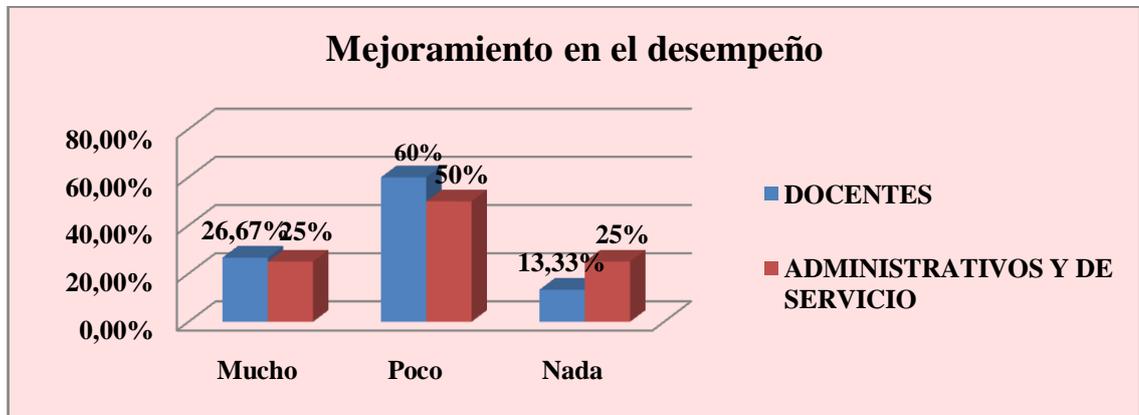
**Cuadro 13**

MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO				
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	4	26,67 %	1	25,00 %
Poco	9	60,00 %	2	50,00 %
Nada	2	13,33 %	1	25,00 %
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00 %</b>	<b>4</b>	<b>100,00 %</b>

**Fuente:** Docentes, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 13**



Sí un líder debe lograr eficazmente las metas que se propone, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de los fines, la autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía para el mejoramiento del desempeño de los integrantes; razón por lo cual, las acciones o comportamientos observados en los involucrados son relevantes para los objetivos de la organización.

Según la información obtenida, un poco más de la mitad de docentes (60%), indican que, la ausencia de delegación de autoridad con liderazgo, poco ha mejorado su desempeño, ésta indagación coincide, con la opinión de la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); sin embargo, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%),y, un grupo pequeño de docentes (13,33%), dicen que, al no existir delegación de autoridad con liderazgo, en nada ha mejorado su desempeño; y lo cierto es que piensan distinto, un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), quienes sostienen que, ha mejorado mucho su desempeño en la institución, probablemente, por la existencia de la delegación de autoridad con liderazgo.

Por lo expuesto en la pregunta anterior, la falta de delegación de autoridad con liderazgo, ha posibilitado el mejoramiento en el desempeño de pocos integrantes de la institución y ha conducido que se genere un estancamiento en las habilidades y capacidades de las personas, por ello, se pone de manifiesto la necesidad de encontrar nuevos procedimientos, que abran paso a una delegación de autoridad con liderazgo, que viabilice un mejor desempeño de los involucrados, como una prioridad impostergable.

**Pregunta: 14**

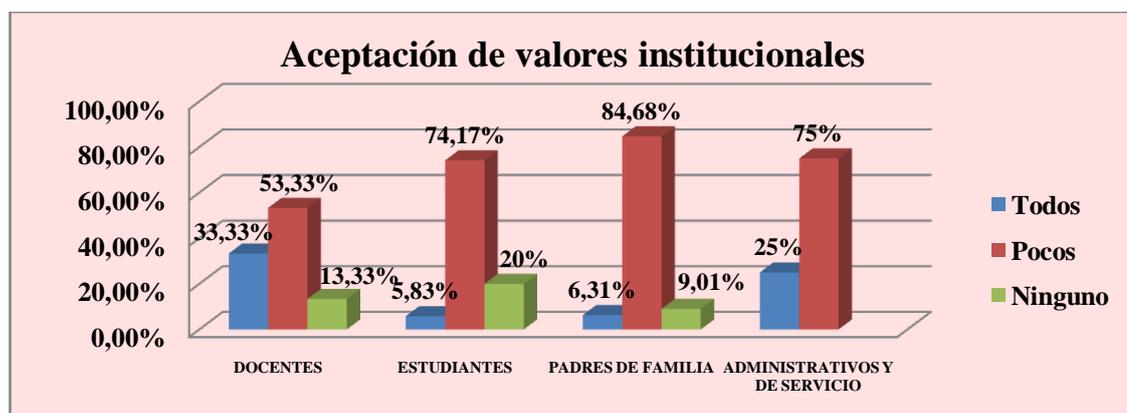
**En el establecimiento los valores institucionales son aceptados por:**

**Cuadro 14**

ACEPTACIÓN DE VALORES INSTITUCIONALES								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Todos	5	33,33 %	7	5,83%	7	6,31%	1	25,00%
Pocos	8	53,33 %	89	74,17%	94	84,68%	3	75,00%
Ninguno	2	13,33 %	24	20,00%	10	9,01%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00 %</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio  
**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 14**



Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, como esencia de la filosofía que la institución tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario, se reflejan en el conjunto de principios y creencias aceptados por la mayoría de sus integrantes, y la intervención voluntaria y activa de éstos en su logro, permitiendo la integración de personas y organización para alcanzar los mismos fines.

Es desfavorable para la institución en estudio, que únicamente la tercera parte de docentes (33,33%), manifiesten que, los valores institucionales sean aceptados por todos, sostienen esta posición un grupo minoritario de estudiantes (5,83%), muy pocos padres de familia (6,31%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio(25%); a diferencia de esto, se aprecia un grupo mayoritario de padres de familia (84,68%), las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (74,17%) y, un poco más de la mitad de docentes (53,33%); quienes señalan que, los valores institucionales son aceptados por pocos.

Es claro que el problema se magnifica, cuando una quinta parte de estudiantes (20%), un porcentaje pequeño de docentes (13,33%), y una minoría de padres de familia (9,01%), dicen que, los valores institucionales no son aceptados por ninguno de los integrantes de la institución.

Es evidente que los valores no inspiran la razón de ser de la institución, por tal motivo no guían las acciones de sus integrantes en un sentido de dirección común, ni tampoco establecen directrices para su compromiso diario, entonces es preciso implantar mejoras necesarias ante esta problemática, a fin de garantizar una cultura institucional que impulse al centro escolar a un proceso de mejoramiento en donde los valores sean claros, iguales compartidos y aceptados por todos los integrantes, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los involucrados con la organización.

**Pregunta: 15**

**¿La aceptación de los valores institucionales involucra el bienestar de los miembros del establecimiento?**

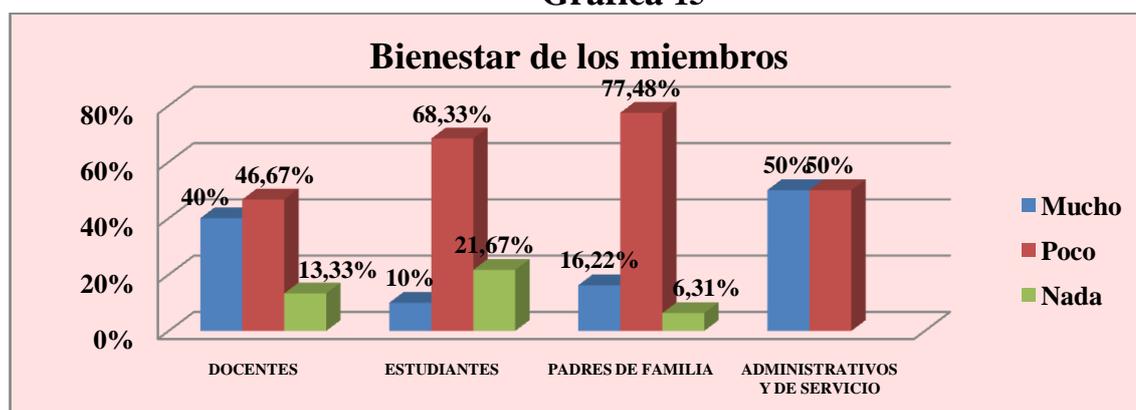
**Cuadro 15**

BIENESTAR DE LOS MIEMBROS								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	6	40,00%	12	10,00%	18	16,22%	2	50,00%
Poco	7	46,67%	82	68,33%	86	77,48%	2	50,00%
Nada	2	13,33%	26	21,67%	7	6,31%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 15**



Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los integrantes y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los involucrados con la organización, lo que incide en la calidad de vida del ser humano, incluida la integración y participación en un adecuado ambiente, propiciado por la misma Institución, puesto que se tiene metas individuales y organizacionales que cumplir, pero esto es una cadena que parte del bienestar de sus integrantes, es decir, si ellos están bien, la institución logrará sus fines.

Es poco meritorio que, de los encuestados la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), un grupo representativo de docentes (40%), un grupo minoritario de padres de familia (16,22%), y, la décima parte de estudiantes (10%); opinan que, seguramente la aceptación de los valores de la institución involucra mucho el bienestar de sus integrantes.

En oposición a este criterio, la mayoría de padres de familia, (77,48%), un poco más de la mitad de estudiantes (68,33%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), y, un poco menos de la mitad de docentes (46,67%); dan a conocer que, la poca aceptación de los valores de institucionales, poco involucra el bienestar de los integrantes del establecimiento, resulta más problemático para la institución, cuando un poco menos de la cuarta parte de estudiantes (21,67%), un grupo minoritario de docentes (13,33%), y, muy pocos padres de familia (6,31%), revelan que, la no aceptación de valores institucionales, en nada involucra el bienestar de los miembros del establecimiento.

Por todo lo anterior, se deduce que los valores de la institución no se comparten por los integrantes del grupo, lo que ha dado como consecuencia la limitación en el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores; afectando las actitudes, conductas y expectativas de los individuos y de la institución en su conjunto, por consiguiente, se vuelve importante que se plantee la difusión y aplicación de los valores institucionales para lograr cambios significativos en el establecimiento, en la perspectiva de propender al desarrollo humano.

### **2.1.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS 1**

Con la información y datos obtenidos en el proceso de la investigación de campo y, en base a los fundamentos teóricos, que sobre organización aportó la búsqueda de la información para el marco teórico, hay condiciones para contrastar lo empírico con lo teórico, de acuerdo a la hipótesis planteada en el proyecto de investigación.

Por el estudio desarrollado, el equipo de investigadoras considera que la primera hipótesis específica: “El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento”, ha sido comprobada.

Los argumentos para fundamentar lo expresado, son los siguientes:

- Las tareas y funciones que realizan los integrantes del plantel están alejadas de la visión institucional; así lo expresa la totalidad de estudiantes (100%), la mayoría de padres de familia (89,19%) y el señor inspector; lo que conlleva a que el trabajo de

los integrantes de la institución no sea coherente con el futuro deseado para la organización.

- Debido a que las tareas y funciones no se realizan en base a la visión institucional, no se ha optimizado la participación individual y grupal de todos los involucrados, así lo indica, la mayoría de los estudiantes (96,67%), más de las tres cuartas partes de los padres de familia (75,68%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%) y el señor inspector de la institución.
- La falta de conocimiento de la misión, no ha posibilitado el mejoramiento del compromiso de los integrantes con la institución, así lo indica la mayoría de estudiantes encuestados (92,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), además el rector, vicerrector e inspector aducen que son pocas las personas que se sienten comprometidas con la institución.
- Los integrantes del establecimiento no realizan las acciones en base a la misión, así lo señala la mayoría de los docentes encuestados (86,67%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), lo que no permite al centro educativo lograr su propósito institucional.
- La coordinación de las actividades en la institución es poco adecuada, así lo expresan, un poco más de la mitad de los docentes (53,33%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (72,50%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), inclusive el señor inspector comparte este criterio; la presencia de esta

dificultad ha generado que cada uno trabaje aisladamente sin guardar coherencia, armonía y correlación con los objetivos del establecimiento.

- Dado el tipo de coordinación poco se han satisfecho las necesidades de la institución; así lo manifiestan casi las tres cuartas partes de los docentes encuestados (73,33%), un grupo mayoritario de estudiantes (81,67%), más de la mitad de padres de familia (60,36%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), también es de mencionar que el rector, vicerrector e inspector consideran que existe esta problemática.
- La autoridad a veces ejerce un liderazgo participativo en la institución, así lo indica un poco más de la mitad de padres de familia (62,16%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); esta debilidad no ha permitido la participación de todos en asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- El estilo de liderazgo de la autoridad, poco ha aumentado la autoestima de los integrantes de la institución; así lo demuestran casi las tres cuartas partes de docentes (73,33%), más de la mitad de estudiantes (63,33%), y padres de familia (68,47%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%).
- La falta de delegación de autoridad con liderazgo, ha posibilitado el mejoramiento en el desempeño de pocos integrantes de la institución, según la información obtenida, de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), por esto, no se ha mejorado los resultados de los recursos humanos de la institución.

- Los valores institucionales son aceptados por pocos, así lo dice un grupo mayoritario de padres de familia (84,68%), las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (74,17%) y, un poco más de la mitad de docentes (53,33%); desventaja que ha limitado a los involucrados actuar con integridad y con respeto en el desarrollo de sus actividades cotidianas, para buscar las metas y el éxito de la institución, contribuyendo simultáneamente al bienestar de la sociedad.
- La escasa aceptación de los valores institucionales, poco ha involucrado el bienestar de los integrantes del establecimiento así lo dice la mayoría de padres de familia, (77,48%), un poco más de la mitad de estudiantes (68,33%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).

Como se ha manifestado, existen criterios más que suficientes para considerar comprobada la primera hipótesis.

## **2.2. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA HIPÓTESIS 2**

### **HIPÓTESIS 2**

El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora”, de la Parroquia Cumbaratza, en el período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento.

### **2.2.1. Resultados de la entrevista aplicada a los directivos de la institución: Rector, Vicerrector e Inspector**

#### **Pregunta: 7**

**¿Se realiza un control permanente a las actividades de los miembros de la institución?**

El control tiene el propósito inmediato de verificar y medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución de actividades en relación con los objetivos planteados y, como resultado de esta comparación, tomar acciones correctivas con el propósito de que la ejecución se encauce con las metas establecidas.

A la interrogante planteada, las autoridades manifiestan:

Rector: “Sí existe control permanente de las actividades, por cuanto el colegio es pequeño, y es fácil dar seguimiento a cada uno de los miembros de la institución”.

Vicerrector: “Por ser una institución pequeña en talento humano, todos cumplen a cabalidad sus actividades, sin necesidad de estar controlando tanto”.

Inspector: “Algunos maestros incumplen con las actividades encomendadas, por ser bien allegados a la autoridad, quién los encubre y no les pasa nada, así pase las inasistencias o atrasos a la autoridad; mientras que a otros se les controla más”.

Existe una diversidad de opiniones, por cuanto el Rector aduce que, sí existe control permanente de las actividades; mientras que, el Vicerrector expone que, por ser una institución pequeña en talento humano, todos cumplen a cabalidad sus actividades, sin necesidad de estar controlando tanto; desde otro punto de vista el Inspector acota que, algunos maestros incumplen con las actividades encomendadas, por ser bien allegados a la autoridad.

La forma en que los entrevistados perciben esta situación, es un tanto alentador para la institución, en lo que se relaciona al control de las actividades; pero no hay que descartar las opciones que permitirán consolidar un control total y permanente de las acciones que se desarrollan en el interior del establecimiento, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos propuestos; aunque, las tendencias actuales de administración apuestan más por el autocontrol que por el control clásico.

**Pregunta: 8**

**¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño del personal en la institución?**

Las actividades de control definen los procedimientos que permiten hacer efectivas las acciones, actividades y tareas; controla en tiempo real, el cumplimiento de metas y la obtención de resultados, incrementando el desempeño del personal y diseñando instrumentos y mecanismos que hacen que la institución cumpla con sus objetivos, transformándose en un componente importante para el desarrollo institucional.

A la interrogación propuesta, las autoridades responden:

Rector: “A mayor control naturalmente que existe un mayor rendimiento”.

Vicerrector: “Como todos los compañeros son profesionales, no necesitan de un mayor control para incrementar su desempeño”.

Inspector: “Que, como todos tienen una formación académica para el desarrollo de sus labores, no hace falta controlar su trabajo para aumentar su desempeño”.

En esta indagación se destaca únicamente el criterio del Rector quien manifiesta que, a mayor control naturalmente que existe un mayor rendimiento; enfoque que es contradictorio con el del Vicerrector e Inspector, quienes opinan que, como todos los compañeros son profesionales, no necesitan de un mayor control para mejorar su desempeño.

En referencia a este fenómeno de incompatibilidad de criterios entre las personas entrevistadas, se nota que no le dan la importancia que se merece el control de actividades en la institución; aludiendo que no tiene eficacia en el mejoramiento del desempeño del personal; por tanto se convierte en una necesidad acuciante de nuevas soluciones para mejorar este aspecto administrativo en el centro educativo.

**Pregunta: 9**

**¿Cuáles son los eventos que se realizan para motivar al personal de la institución?**

El talento humano es uno de los principales elementos de los centros educativos, por ello, en la definición de las políticas institucionales, las organizaciones han de procurar compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores, basados en el mejoramiento de la motivación del personal, para lograr un clima favorable para el desarrollo de sus funciones y, a la vez, que se incremente el rendimiento laboral.

Con respecto a la pregunta, las autoridades indican:

Rector: “Esporádicamente se realizan eventos de motivación al personal de la institución, como sociales, culturales y deportivos”.

Vicerrector: “La motivación es el sueldo que se percibe, por lo tanto no hay necesidad de estar realizando otros eventos de motivación; y, cuando se realiza algún evento, algunos compañeros no asisten”.

Inspector: “Casi nunca se realizan dichas actividades, las autoridades más se preocupan por mantener su cargo el cual vienen desempeñando”.

Los criterios de los entrevistados no son comunes, se relacionan, puesto que el Rector manifiesta que esporádicamente se realizan eventos de motivación al personal de la institución; el Vicerrector dice que la motivación es el sueldo que se percibe, por lo tanto no hay necesidad de estar realizando otros eventos de motivación; y, cuando se realiza algún evento, algunos compañeros no asisten; y el Inspector expresa que casi nunca se realizan dichas actividades, y que las autoridades más se preocupan por conservar su cargo el cual vienen desempeñando.

De acuerdo a la información obtenida, no se realizan eventos de motivación en la institución, lo cierto es que todavía los directivos del plantel no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano; entonces, es indispensable adoptar medidas necesarias que permitan motivar y estimular el trabajo colectivo.

**Pregunta: 10**

**¿Estos eventos de motivación, han permitido mejorar la autoestima de los miembros de la institución?**

La motivación es un elemento fundamental para el éxito de las instituciones educacionales, ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos; este tema tiene un enorme efecto en el autoestima de las personas ya que, de la valoración que uno haga de sí mismo, dependerá lo que haga en la vida y su participación en ella.

A la interrogante formulada, las autoridades contestan:

Rector: “En su mayoría los miembros de la institución se sienten motivados, con ánimos de trabajar, ya que un maestro bien motivado desempeña el doble que un maestro que no lo esté”.

Vicerrector: “Como no asisten a los eventos, se sobre entiende que el personal está con su autoestima elevada”.

Inspector: “Como casi nunca se realizan estos eventos, no podría saber cómo actúan los compañeros bien motivados”.

La mayoría de los directivos opinan, con cierta ironía, que los integrantes de la institución se sienten motivados y con una autoestima elevada, y en forma contradictoria opina el Inspector que como casi nunca se realiza estos eventos, el no podría saber cómo actúan los compañeros bien motivados.

Estos datos corroboran que, las autoridades del plantel tienen una percepción negativa en cuanto a la motivación, por lo tanto, es apremiante aplicar estrategias que contribuyan a aumentar la autoestima del personal, que derive siempre en una buena disposición para colaborar en las actividades para el desarrollo de la institución.

### 2.2.2. Encuesta aplicada a docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio

#### Pregunta: 16

¿La toma de decisiones de la autoridad, permite obtener los mejores resultados en la institución?

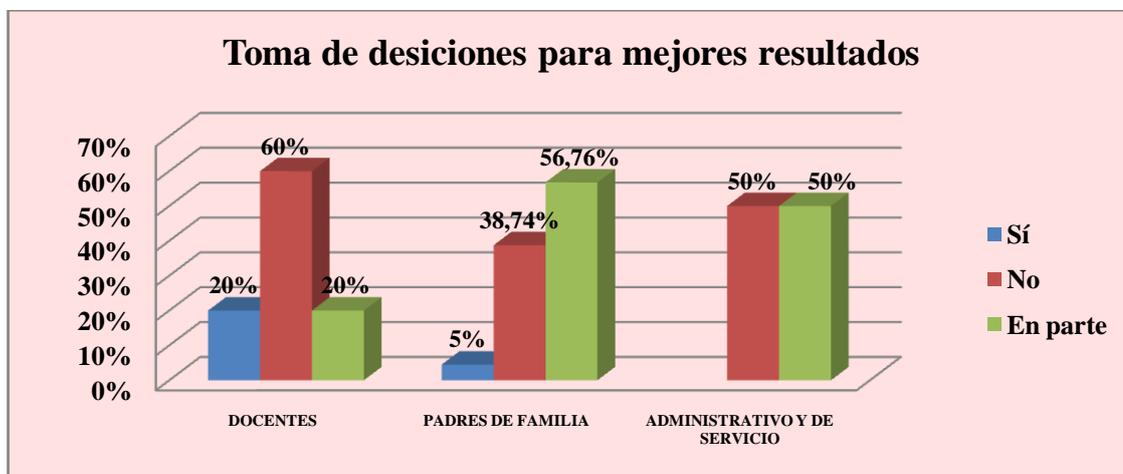
**Cuadro 16**

TOMA DE DECISIONES PARA MEJORES RESULTADOS						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	3	20,00%	5	4,50%	0	0,00%
No	9	60,00%	43	38,74%	2	50,00%
En parte	3	20,00%	63	56,76%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

Gráfica 16



Las decisiones son el motor de las instituciones y, en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende, en gran parte, el éxito de cualquier organización; los beneficios que se obtienen se evidencian cuando, los involucrados, comparten información relevante y tienen poder para ejercer influencia en los resultados, una decisión muy bien tomada y de consenso será ayudada a cumplirla; utilizando un modelo de participación de las partes involucradas.

De forma real, la información obtenida de un poco más de la mitad de docentes (60%), opinan que, la toma de decisiones de la autoridad, no permite obtener los mejores resultados en la institución, igual es la opinión de la mitad del sector administrativo y de servicio (50%), y más de la tercera parte de la población de padres de familia (38,74%).

Además, se confirma la existencia del problema, cuando, un poco más de la mitad del sector de padres de familia (56,76%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%) y la quinta parte de docentes (20%), expresan que, la toma de decisiones de la

autoridad, permite en parte obtener los mejores resultados en la institución; con excepción a las versiones anteriores, la otra quinta parte de docentes (20%), y muy pocos padres de familia (5%), mencionan que, la toma de decisiones de la autoridad, ha permitido obtener mejores resultados.

A primera vista, da la impresión que en la institución la toma de decisiones no se lleva a cabo en condiciones adecuadas, lo que ha provocado que disminuyan las posibilidades de obtener mejores resultados; esto debido a la falta de estrategias para aumentar la participación de los involucrados en la toma de decisiones con la finalidad de incrementar la aceptación de las mismas y asegurar resultados valiosos para la organización, en este sentido, es indispensable optimizar las estructuras comunicativas con el propósito de mejorar la productividad del establecimiento educativo.

**Pregunta: 17**

**¿La toma de decisiones de la autoridad, contribuye a la resolución de conflictos?**

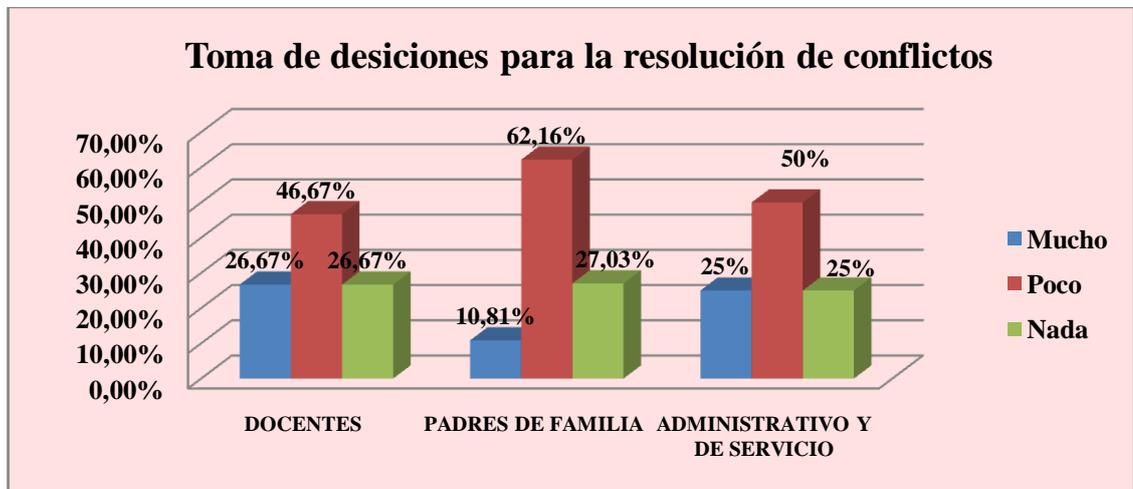
**Cuadro 17**

<b>TOMA DE DECISIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>						
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>DOCENTES</b>		<b>PADRES DE FAMILIA</b>		<b>ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO</b>	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	4	26,67%	12	10,81%	1	25,00%
Poco	7	46,67%	69	62,16%	2	50,00%
Nada	4	26,67%	30	27,03%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

Gráfica 17



Es primordial, para el desarrollo de las instituciones educativas, la utilización de un modelo de participación, en el cual, para la toma de decisiones se valore las ideas, críticas y aportes de todos los involucrados, para tratar de encontrar solución a los conflictos, que no solo es una realidad y un hecho más o menos cotidiano en las organizaciones, si no que también es necesario afrontarlo como un valor, pues el conflicto y las posiciones discrepantes pueden y deben generar debate y servir de base para la crítica pedagógica; la importancia de este asunto ha llevado a todas las sociedades a dotarse de instituciones que procuren conducir los conflictos hacia soluciones acertadas de convivencia.

Diferentes son las apreciaciones en cuanto a la interrogante planteada, en donde sobresale un sector que representa a más de la mitad de padres de familia (62,16%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), y menos de la mitad, de docentes (46,67%), quienes argumentan que, la toma de decisiones de la autoridad, contribuye poco a la resolución de conflictos de la institución.

Es más seria la debilidad, cuando un grupo mayor a la cuarta parte de padres de familia (27,03%), y también de los docentes (26,67%),y, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio(25%) informan que, la toma de decisiones de la autoridad, en nada contribuye a la resolución de conflictos; no obstante se considera decidior que, más de la cuarta parte de docentes (26,67%), una cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y, una minoría de padres de familia (10,81%), indiquen que, la toma de decisiones de la autoridad, contribuye mucho a la resolución de conflictos.

Hay que dejar en claro que, la toma de decisiones, poco contribuye a la resolución de conflictos, esto debido a la falta de liderazgo y comunicación en la institución, por lo tanto, en el centro educativo se tiene menos posibilidades de que los conflictos sean resueltos de forma participativa, democrática y cooperativa, sobre esta base es necesario capacitar a la comunidad educativa en los procesos decisorios para resolver oportunamente, las posiciones diferentes de las personas que trabajan en la institución.

**Pregunta: 18**

**¿Las autoridades realizan eventos para motivar al personal de la institución?**

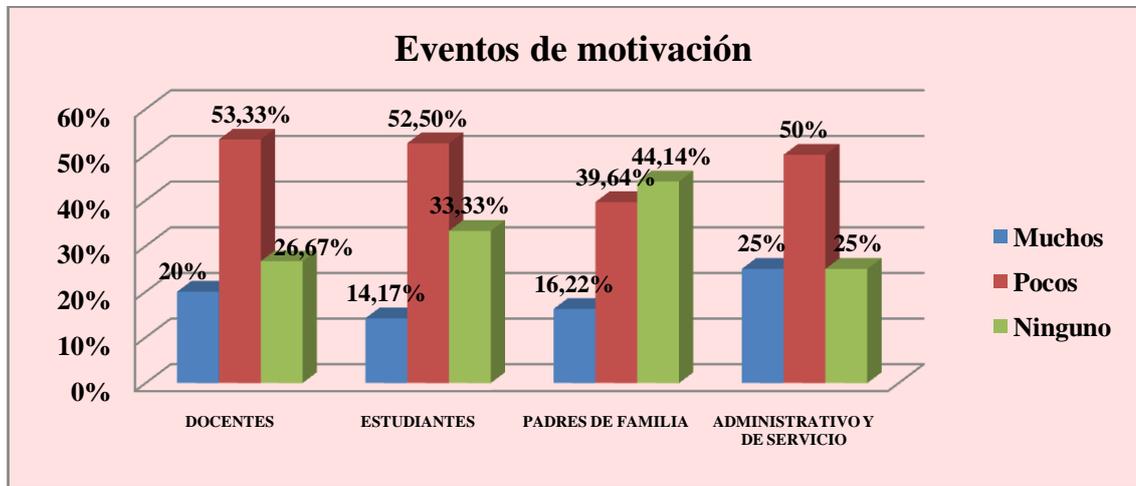
**Cuadro 18**

EVENTOS DE MOTIVACIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muchos	3	20,00%	17	14,17%	18	16,22%	1	25,00%
Pocos	8	53,33%	63	52,50%	44	39,64%	2	50,00%
Ninguno	4	26,67%	40	33,33%	49	44,14%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 18**



La motivación consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con entusiasmo y alegría sus obligaciones, por lo general el director anima a su gente, con frecuencia les sirve de inspiración; a veces, debe recurrir a otros medios y formas de motivación, para mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales, además el director debe tener presente que su desempeño influye de manera consciente e inconsciente para que su profesorado esté o no motivado hacia el logro de los objetivos, sin embargo, esto no significa que sea el único responsable de la motivación, pues, existen eventos: sociales, deportivos, culturales; cuyo único objetivo es integrar a las personas a actividades institucionales.

La información obtenida hace referencia que, un poco más de la mitad de docentes, (53,33%) opinan que, las autoridades realizan pocos eventos para motivar al personal de la institución, lo cual ha sido también apreciado, por un poco más de la mitad de estudiantes (52,50%), un grupo representativo de padres de familia (39,64%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).

Se constituye una dificultad cuando, un grupo menor a la mitad de padres de familia (44,14%), la tercera parte de estudiantes (33,33%), un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), y, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), aducen que, las autoridades no realizan ningún evento para motivar al personal. En cambio, a juicio de la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la quinta parte de docentes (20%), un sector minoritario de padres de familia (16,22%), y, otro sector minoritario de estudiantes (14,17%), dicen que, las autoridades realizan muchos eventos para motivar al personal de la institución.

Tomando como referencia los resultados obtenidos, la motivación no es una actividad prioritaria para la autoridad de la institución, esto ha provocado que no exista un medio en el que el personal se desempeñe con una buena disposición para el trabajo, lo que significa que hay que abordar esta dificultad planteando eventos de motivación para superarla, asumiendo que la productividad de toda organización es el resultado del comportamiento de los individuos.

**Pregunta: 19**

**¿Con la motivación por parte de las autoridades del plantel, ha mejorado su autoestima?**

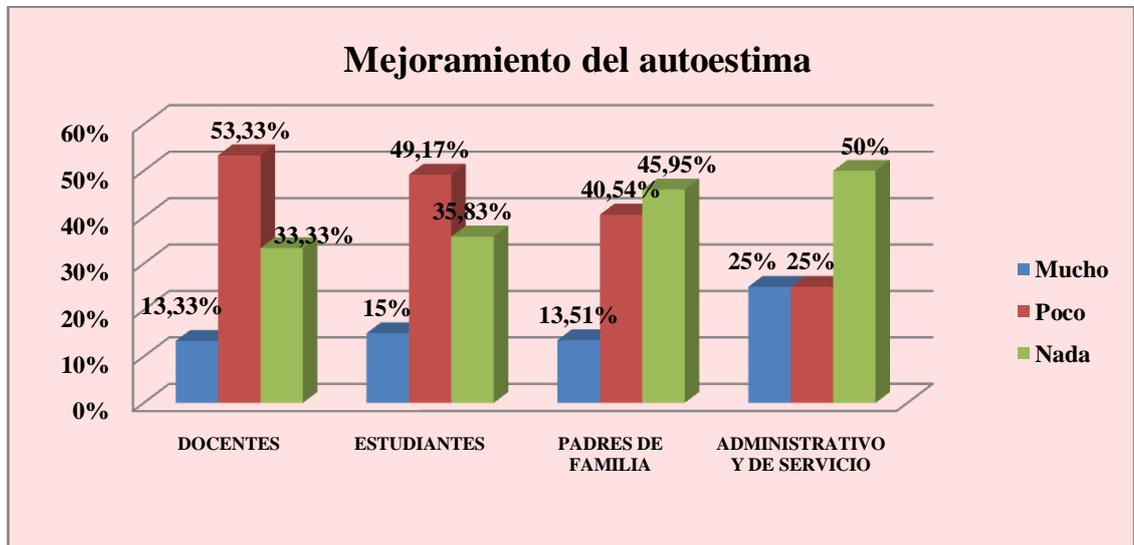
**Cuadro 19**

MEJORAMIENTO DEL AUTOESTIMA								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	2	13,33%	18	15,00%	15	13,51%	1	25,00%
Poco	8	53,33%	59	49,17%	45	40,54%	1	25,00%
Nada	5	33,33%	43	35,83%	51	45,95%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 19**



Para asegurar el desarrollo, de una institución, es importante la motivación al personal, como fuerza impulsora para mantener un buen nivel de autoestima, los miembros del grupo se abrirán mejor a los demás, aprenderán a pedir ayuda y, en general, resultará mucho más gratificante vivir, derivando satisfacción en realizar cosas siempre de la mejor manera, independientemente de las limitaciones que se pueda tener o de las circunstancias externas generadas por los distintos contextos en los que corresponda interactuar.

Los datos reflejan, que un poco más de la mitad de docentes (53,33%) indican que, al existir pocos eventos de motivación en el plantel, ha mejorado poco su autoestima, criterio que, tiene aceptación por casi la mitad de estudiantes (49,17%), un sector representativo de padres de familia (40,54%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%); este inconveniente se enfatiza con los datos que se obtienen cuando, la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), un poco menos de la mitad de los padres de familia, (45,95%), un poco más de la tercera parte de

estudiantes (35,83%), y la tercera parte de docentes (33,33%) sostienen que, en nada ha mejorado su autoestima.

La siguiente opinión se distingue de las anteriores, porque la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), un grupo minoritario de estudiantes (15%), padres de familia (13,51%), y docentes (13,33%), señalan que, su autoestima ha mejorado mucho.

En este caso, los resultados guardan estrecha relación con la pregunta anterior, ya que la ausencia de motivación hacia el trabajo, trae consecuencias psicológicas negativas, tales como, el no sentirse útil y una baja autoestima, por lo que, es necesario que se programen eventos sobre la importancia e influencia de la motivación en el nivel de desempeño, considerando que los individuos que participan en la institución tienen también necesidades y objetivos que son particularmente importantes para ellos.

**Pregunta: 20**

**¿La comunicación entre los miembros de la institución es afectiva?**

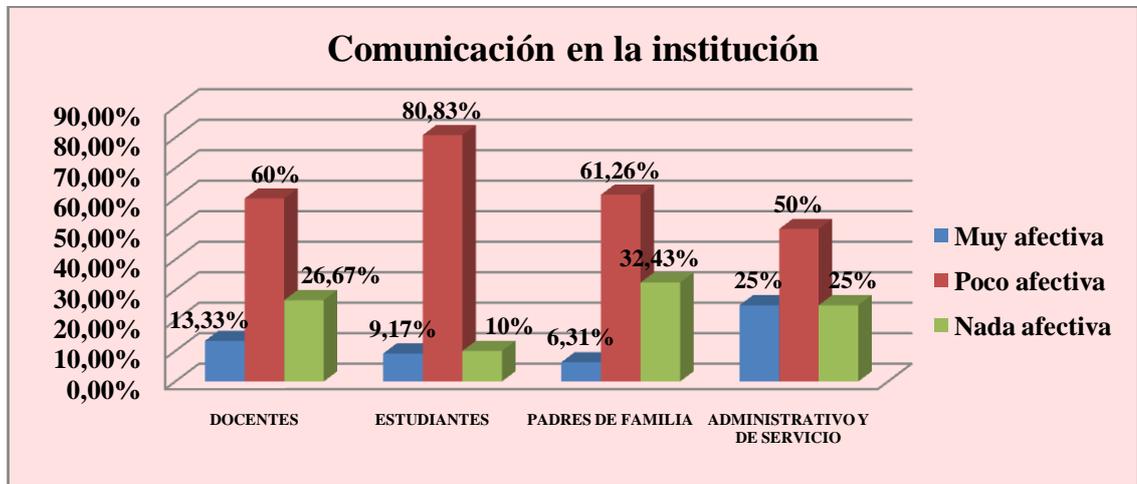
**Cuadro 20**

COMUNICACIÓN EN LA INSTITUCIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy afectiva	2	13,33%	11	9,17%	7	6,31%	1	25,00%
Poco afectiva	9	60,00%	97	80,83%	68	61,26%	2	50,00%
Nada afectiva	4	26,67%	12	10,00%	36	32,43%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

Gráfica 20



La función afectiva de la comunicación hace referencia a toda la gama de emociones, sentimientos y vivencias que se generan y se desarrollan a través de la comunicación y que permiten la satisfacción de la imperiosa necesidad que todos tienen que compartir las impresiones y sentimientos y de sentirse comprendidos, aceptados y amados por las personas que son afectivamente significativas; por tanto la comunicación debe ser afectiva, ya que, da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de una meta, permitiendo, inclusive, lograr desarrollo personal, para ejercer con mayor eficacia sus tareas encomendadas.

Según la interrogante planteada, se evidencia que únicamente para muy pocos padres de familia (6,31%), estudiantes (9,17%), un sector minoritario de docentes (13,33%) y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la comunicación es muy afectiva; pero no es una ventaja para la institución cuando la mayoría de los estudiantes (80,83%), un grupo mayor a la mitad de padres de familia (61,26%), un poco más de la

mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), revelan que, la comunicación es poco afectiva.

Comparten esta manifestación, un poco menos de la tercera parte de padres de familia (32,43%), un poco más de la cuarta parte de docentes (26, 67%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%),y la décima parte de estudiantes (10%), quienes dicen que, la comunicación es nada afectiva.

Con estos argumentos, se percibe que existe poca comunicación afectiva en el plantel; lo que ha provocado una ruptura en las relaciones de sus integrantes, y a la vez no ha facilitado la convivencia y la armonía para que exista un ambiente de entendimiento y cordialidad, en donde se busque el enriquecimiento personal de todos, vale la pena introducir programas de capacitación e información sobre la importancia de la afectividad en la comunicación que permita influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y el grupo.

**Pregunta: 21**

**¿Con la comunicación afectiva, se ha mejorado la coordinación en la institución?**

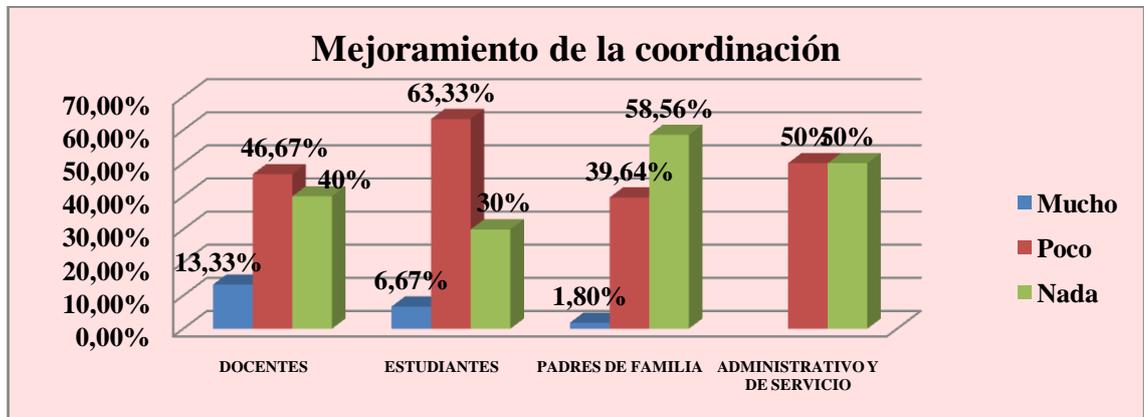
**Cuadro 21**

MEJORAMIENTO DE LA COORDINACIÓN								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	2	13,33%	8	6,67%	2	1,80%	0	0,00%
Poco	7	46,67%	76	63,33%	44	39,64%	2	50,00%
Nada	6	40,00%	36	30,00%	65	58,56%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

Gráfica 21



El desarrollo de una institución educativa, depende de una comunicación afectiva, el valor de ésta ayuda a intercambiar pensamientos, ideas y sentimientos entre los integrantes del establecimiento, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes, además, es de vital importancia en una organización, para asegurar mejor coordinación de las actividades que realizan los integrantes de un grupo, de manera que, cada uno, adaptará sus tareas a las de otros, con la habilidad y el entusiasmo necesarios, a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Al diagnosticar la actual situación institucional, tan solo, para muy pocos padres de familia (1,80%), muy pocos estudiantes (6,67%), y una pequeña parte de docentes (13,33%), afirman que, con el tipo de comunicación que se da en la institución, ha mejorado mucho la coordinación en la institución.

Son contrarias las opiniones de, un poco más de la mitad de estudiantes (63,33%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), un grupo menor a la mitad de docentes, (46,67%),y un grupo representativo de padres de familia (39,64%), quienes

indican que, al ser la comunicación poco afectiva, ha mejorado poco la coordinación en la institución, tampoco son favorables las respuestas de un poco más de la mitad de padres de familia (58,56%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), un grupo representativo de docentes (40%), y casi la tercera parte de estudiantes (30%), quienes dicen que, al no existir comunicación afectiva, ésta en nada ha mejorado la coordinación institucional.

Con esta información, se ratifica el problema de la falta de comunicación afectiva en la institución, lo que ha incidido negativamente en la coordinación de las actividades de los involucrados; produciendo que no se establezcan procesos dinámicos de intercambio de acciones entre los integrantes que componen la organización, frente a ello se deben buscar propuestas de capacitación para enriquecer el proceso comunicativo y facilitar la coordinación institucional, con el propósito de lograr los objetivos institucionales con la colaboración de la gran mayoría de las personas que trabajan en la organización educativa.

**Pregunta: 22**

**¿Se realiza un control de las actividades de los miembros de la institución?**

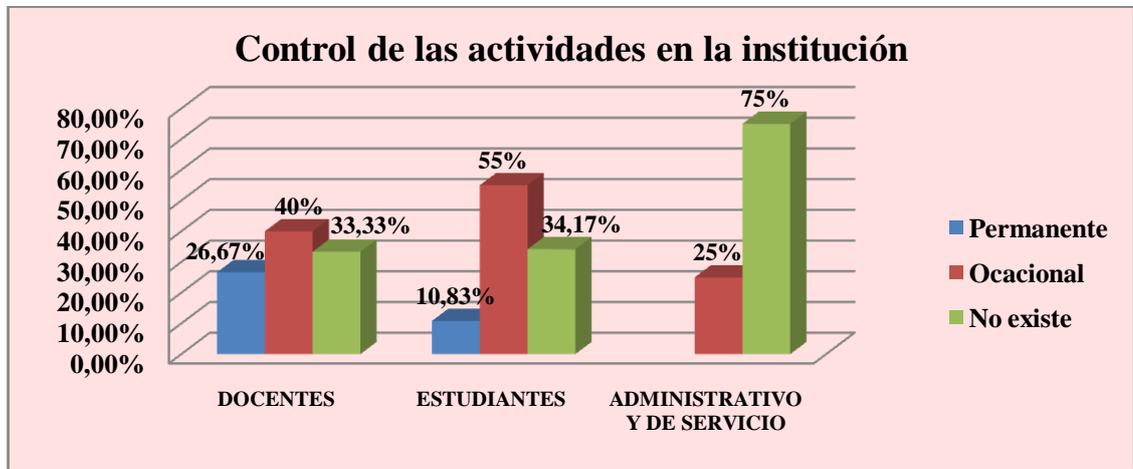
**Cuadro 22**

CONTROL DE LAS ACTIVIDADES EN LA INSTITUCIÓN						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Permanente	4	26,67%	13	10,83%	0	0,00%
Ocasional	6	40,00%	66	55,00%	1	25,00%
No existe	5	33,33%	41	34,17%	3	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 22**



El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una institución cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el director no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos institucionales; tiene como propósito señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente; reduce costos y ahorra tiempo, de este modo, el control es un proceso esencialmente regulador. Su eficacia depende de la competencia y actitud de todos los directivos y empleados directamente encargados de llevar a cabo una tarea y de rendir cuenta de los resultados.

Al respecto, las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), un poco más de la tercera parte de estudiantes (34,17%), y la tercera parte de docentes (33,33%), expresan que, no existe control de las actividades en la institución; disminuye este inconveniente cuando un poco más de la mitad de estudiantes (55%), un poco menos de la mitad de docentes (40%), y la cuarta parte del personal administrativo y de

servicio (25%), sostiene que, el control de las actividades es ocasional; se torna un tanto ventajoso para la institución, cuando un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), y muy pocos estudiantes (10,83%) dan a conocer que, el control de las actividades es permanente.

Se detecta una debilidad en la institución, al no existir un control que cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos; esto ha causado desviaciones en relación a la planificación institucional y ha originado que las debilidades y errores no sean rectificadas oportunamente, por lo que, resulta necesario desarrollar mecanismos participativos de control permanente de actividades, con el objeto de que se desarrollen las potencialidades intelectuales del ser humano en la perspectiva de lograr los objetivos organizacionales en beneficio de la comunidad educativa y la sociedad.

**Pregunta: 23**

**¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño del personal en la institución?**

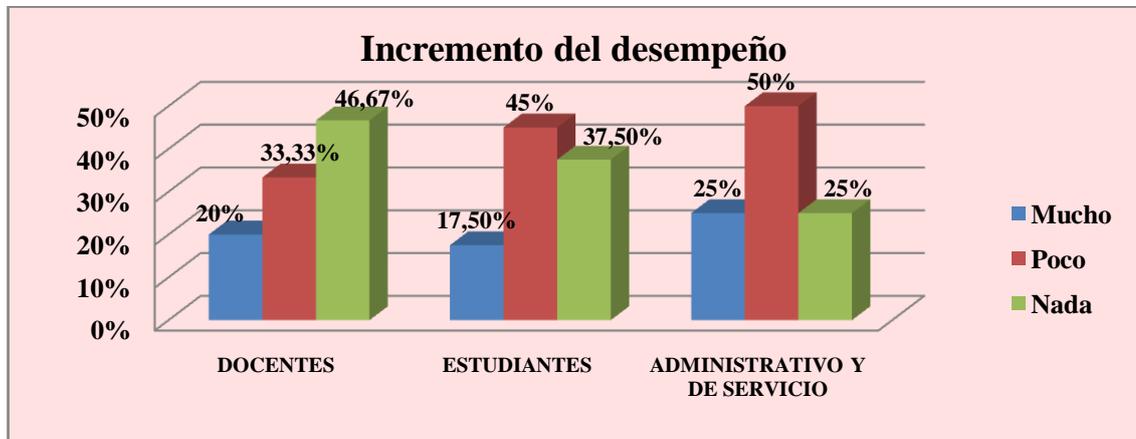
**Cuadro 23**

INCREMENTO DEL DESEMPEÑO						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	3	20,00%	21	17,50%	1	25,00%
Poco	5	33,33%	54	45,00%	2	50,00%
Nada	7	46,67%	45	37,50%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 23**



El control como elemento del proceso administrativo incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas, es así que todos los directores de una institución tienen la obligación de controlar y realizar evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias; de tal manera, que el control se convierte en un elemento clave en la administración y muy significativo, en el mejoramiento del desempeño, con el propósito de lograr los resultados institucionales e individuales deseados, por lo tanto, la meta del mejoramiento del desempeño está relacionada con realizar un trabajo significativamente productivo, para potenciar el desarrollo de las personas y de la organización

De las versiones emitidas, se visualiza que un poco menos de la mitad de docentes (46,67%), un grupo representativo de estudiantes (37,50%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), opinan que, con la clase de control que se realiza en la institución, el desempeño del personal en nada ha mejorado; en este sentido varían las percepciones de la mitad del sector administrativo y de servicio (50%), un

poco menos de la mitad de estudiantes (45%), y la tercera parte de docentes (33,33%), al expresar que, poco ha mejorado el desempeño del personal. Se pronuncian radicalmente contrario a estos puntos de vista, la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la quinta parte de docentes (20%), y un sector menor a la quinta parte de estudiantes (17,50%), quienes comentan que, ha mejorado mucho el desempeño del personal.

La ausencia de control de actividades, no ha permitido obtener un nivel óptimo en el desempeño de los involucrados, razón por la cual se desconoce si los miembros del establecimiento están bien integrados en sus cargos y tareas, a la vez que limita señalar las fortalezas y potencialidades que deben desarrollarse, y las debilidades que deben corregirse en el individuo, por lo tanto se convierte en una necesidad acuciante de nuevas soluciones de control para conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores.

**Pregunta: 24**

**¿La autoridad ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales?**

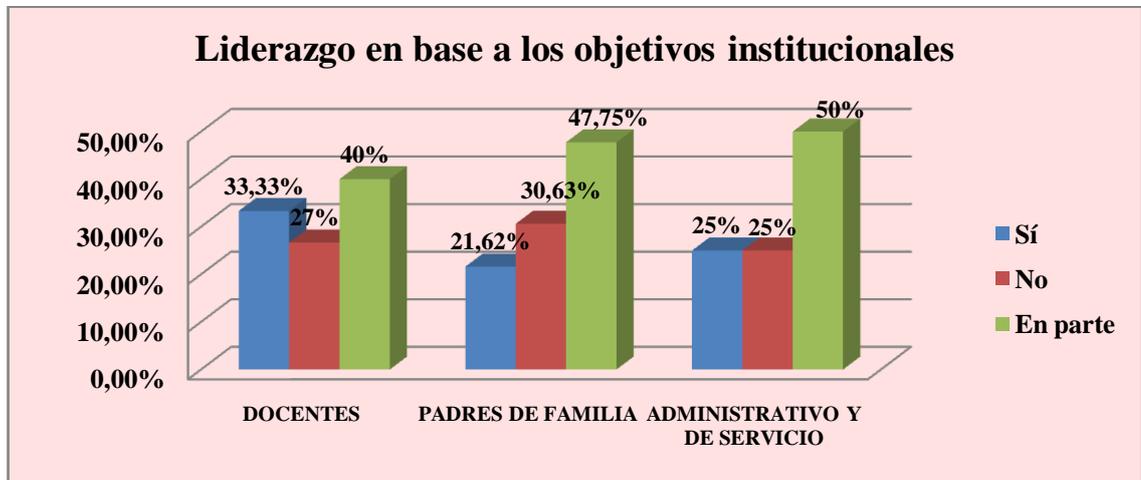
**Cuadro 24**

LIDERAZGO EN BASE A LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	5	33,33%	24	21,62%	1	25,00%
No	4	26,67%	34	30,63%	1	25,00%
En parte	6	40,00%	53	47,75%	2	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 24**



El liderazgo implica el uso de la influencia, ser un agente de cambio, ser capaz de afectar la conducta y el rendimiento de los integrantes del grupo y cumplir objetivos individuales, grupales y organizacionales; su función es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo con su capacidad máxima, así la eficacia de los líderes se suele medir por el cumplimiento de dichos objetivos. Por lo tanto ejercer liderazgo en base a los objetivos institucionales es lo más idóneo para las organizaciones que aprenden, ya que favorece las metas comunes y compartidas; además, promueve el compromiso colectivo hacia una renovación regular de las metas y valores de la organización e impulsa modos y procedimientos más efectivos y eficientes para llevar a cabo los procesos administrativos y curriculares.

En el análisis de los datos se indica que, la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), un poco menos de la mitad de padres de familia (47,75%), y un sector menor a la mitad de docentes (40%), argumentan que, la autoridad solo en parte ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales.

Es más grave el asunto, cuando la tercera parte de padres de familia (30, 63%), un grupo más de la cuarta parte de docentes (27%), y un sector equivalente a la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), señalan que, la autoridad no ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales.

Hay que rescatar que, la tercera parte de docentes (33,33%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y un poco más de la quinta parte de padres de familia (21,62%), informan que, la autoridad sí ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales.

Esto refleja una difícil realidad en el centro educativo, ya que el liderazgo se ejerce en parte en base a los objetivos institucionales, esto debido a la falta de capacidad de influir, entusiasmar y llevar a la acción a los colaboradores para seguir tras el logro de objetivos comunes; lo que obliga a generar nuevas ideas, tomar responsabilidades, y proporcionar nuevos enfoques en la perspectiva de mejorar el tipo de liderazgo de la autoridad, para el ejercicio de una dirección con compromiso y motivación, buscando la innovación necesaria para lograr una educación de autentica calidad, adaptada al presente.

**Pregunta: 25**

**¿Al ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, ha existido participación en la coordinación de actividades?**

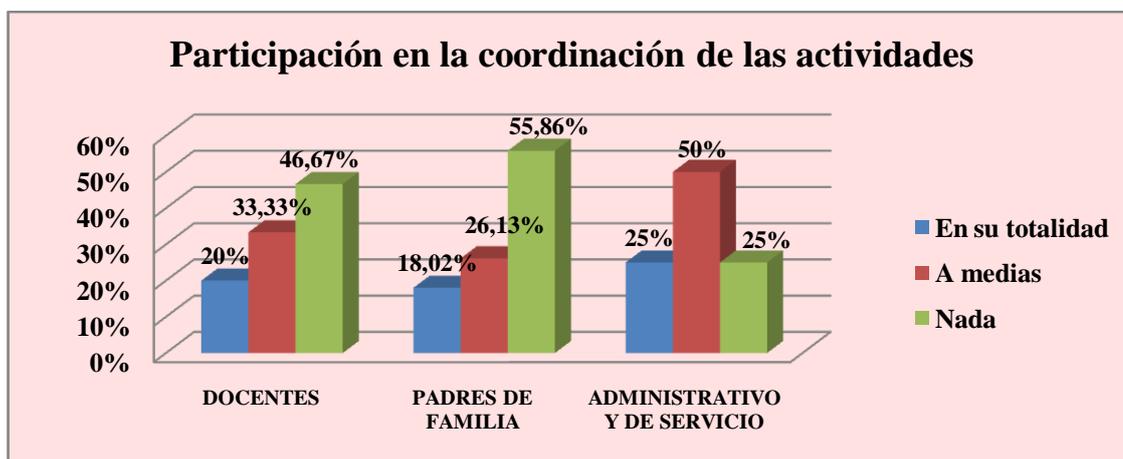
**Cuadro 25**

PARTICIPACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
En su totalidad	3	20,00%	20	18,02%	1	25,00%
A medias	5	33,33%	29	26,13%	2	50,00%
Nada	7	46,67%	62	55,86%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 25**



La función de liderazgo es inducir o persuadir a todos sus colaboradores a conseguir los objetivos de la institución, el líder debe saber que hacer y con quién, cómo, cuándo, en donde, porqué y para qué; y , qué dejar de hacer y cuándo; el director necesita administrar para mañana, no para ayer; por lo tanto el liderazgo en base a los objetivos institucionales es indispensable para lograr la participación como acción colectiva de individuos y utilizada como una estrategia de gestión, dirigida a integrar las personas en la institución, por medio de un trabajo coordinado, orientado a la satisfacción de determinados fines.

Es curioso constatar que, un poco más de la mitad de padres de familia (55,86%), dan a conocer que, al no ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, no ha existido participación en la coordinación de actividades, criterio que lo comparten un sector menos de la mitad de docentes, (46,67%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%).

A esto se puede añadir que, la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), la tercera parte de docentes (33,33%), y un poco más de la cuarta parte de padres de familia (26,13%), informan que, al no ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, a medias ha existido participación en la coordinación de actividades; es relevante la consideración que, tienen la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), la quinta parte de docentes (20%), y un sector minoritario de padres de familia (18,02%), al opinar que, sí ejerce la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, por lo tanto la participación es de la totalidad de los integrantes en la coordinación de las actividades.

Como era de esperarse, en la interpretación anterior se evidenció que la autoridad en parte ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales, esto ha impedido que todos los integrantes participen en la coordinación de actividades y que no exista una comunicación abierta y fluida en el centro educativo; limitación que requiere de mecanismos que centren la atención en las tareas y las relaciones humanas para lograr un autentico ambiente de entusiasmo y equipo, adaptando la autoridad un estilo de liderazgo a cada situación con flexibilidad.

**Pregunta: 26**

**¿La autoridad del plantel, resuelve con prontitud los conflictos?**

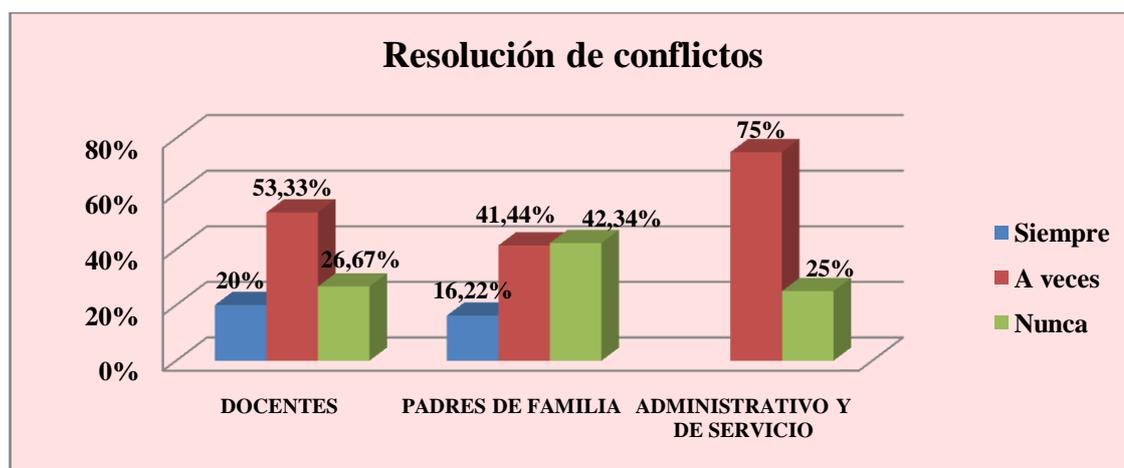
**Cuadro 26**

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Siempre	3	20,00%	18	16,22%	0	0,00%
A veces	8	53,33%	46	41,44%	3	75,00%
Nunca	4	26,67%	47	42,34%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

Elaboración: Equipo de investigadoras

**Gráfica 26**



El conflicto forma parte de la vida, de la existencia, de la convivencia, debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanzan nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos, permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, debiendo considerarse desde un punto de vista constructivo como el resultado de diversidad de perspectivas; en donde la labor del directivo es afrontar y resolver los conflictos con prontitud, centrándose en la necesidad de mejorar el funcionamiento del

grupo y/o restablecer o perfeccionar la comunicación y las relaciones humanas, a través del entendimiento de las subjetividades personales, ya que, las actitudes, valores y estilos de las personas son las determinantes para el desenlace positivo o negativo del conflicto.

Se puede apreciar claramente que, las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), un poco más de la mitad de docentes (53,33%), y un grupo significativo de padres de familia (41,44%), manifiestan que, solo a veces la autoridad del plantel, resuelve los conflictos con prontitud; sin embargo, un grupo representativo de padres de familia (42,34%), un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%) dan a conocer que, la autoridad del plantel, nunca resuelve los conflictos con prontitud; se origina una discrepancia cuando la quinta parte de docentes (20%), un sector minoritario de padres de familia (16,22%), informan que, la autoridad del plantel, siempre resuelve los conflictos con prontitud.

Por lo expuesto, se tiene evidencias más que suficientes para señalar que en el abordaje de los conflictos no existe una actuación pronta de los directivos; lo que ha permitido que exista un clima hostil en la institución y apatía entre los involucrados, en este sentido se detecta la necesidad de intervenir oportunamente en la solución de los problemas que se producen en el plantel, para evitar a toda costa estas situaciones; pues, de lo contrario, esto dificulta los procesos colaborativos de la gestión escolar.

**Pregunta: 27**

**¿Al resolver la autoridad los conflictos con prontitud, se ha logrado armonía en las relaciones interpersonales?**

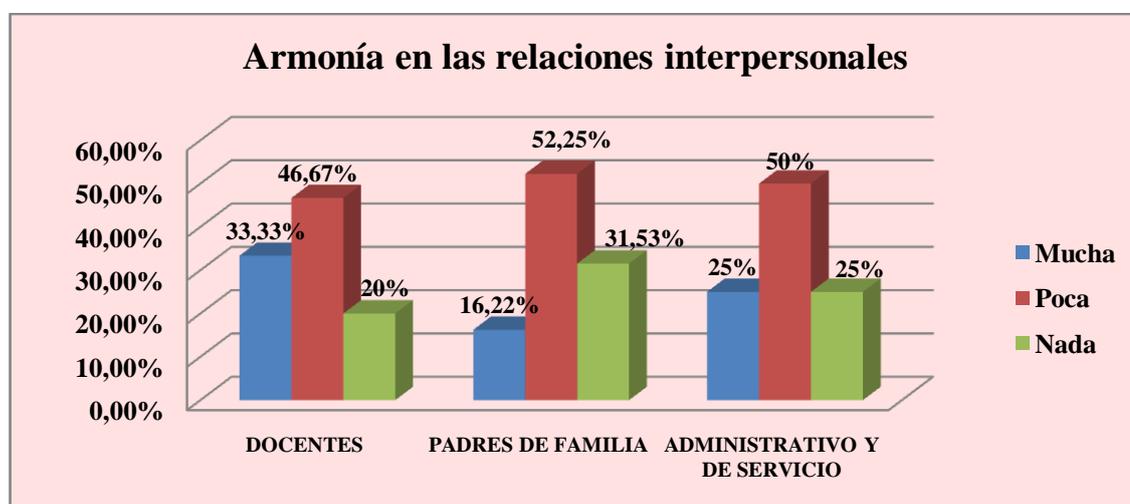
**Cuadro 27**

ARMONÍA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES						
ALTERNATIVAS	DOCENTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucha	5	33,33%	18	16,22%	1	25,00%
Poca	7	46,67%	58	52,25%	2	50,00%
Nada	3	20,00%	35	31,53%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 27**



El adecuado manejo de las situaciones conflictivas (administración del conflicto) conduce a favorecer el clima organizacional y los resultados del trabajo a partir de los estilos asertivos y de cooperación que se empleen, por lo que es esencial, para el desarrollo de la institución, conceder el espacio necesario a la resolución de conflictos,

con el fin de crear un clima de armonía, en donde se contribuya a generar un ambiente laboral de unidad y orden, y que exprese vida con afecto entre el grupo de trabajo, lo que determina la calidad de vida y de productividad de las personas.

Tomando como referencia los datos obtenidos de un grupo mayor a la mitad de padres de familia (52,25%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), y, en un sector menor a la mitad de docentes (46,67%), quienes afirman que, con la forma en que se resuelven los conflictos en la institución, existe poca armonía en las relaciones interpersonales; pero, la mayor dificultad se produce cuando, un poco menor a la tercera parte de padres de familia (31,53%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y, de la quinta parte de docentes (20%), afirman que, por no resolverse los conflictos oportunamente, no existe armonía en las relaciones interpersonales.

En oposición a ello, la tercera parte de docentes (33,33%), la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), y un sector minoritario de padres de familia (16,22%), informan que, según su criterio, con la resolución de conflictos a tiempo, existe mucha armonía en las relaciones interpersonales.

Para corroborar la información anterior, la interpretación a esta interrogante parece indicar que, la no resolución de los conflictos con prontitud, afecta la armonía en relaciones interpersonales de los integrantes de la institución; lo que conlleva a que no exista un ambiente grato y propicio para laborar, por este motivo se verifica que existe la necesidad de capacitar a la comunidad educativa para lograr armonía en los individuos y en la institución.

**Pregunta: 28**

**El clima de la institución, permite a los miembros relaciones sociales:**

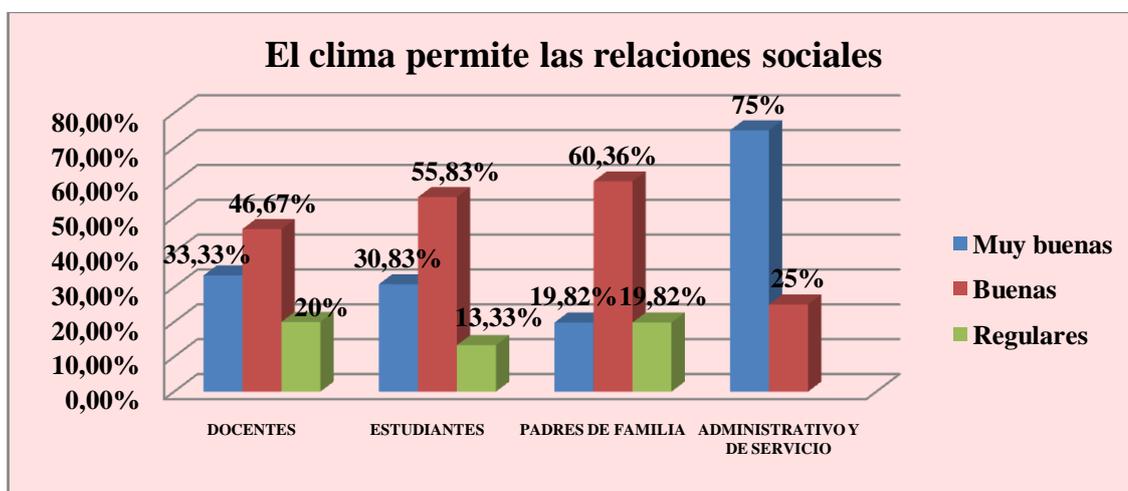
**Cuadro 28**

EL CLIMA PERMITE LAS RELACIONES SOCIALES								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Muy buenas	5	33,33%	37	30,83%	22	19,82%	3	75,00%
Buenas	7	46,67%	67	55,83%	67	60,36%	1	25,00%
Regulares	3	20,00%	16	13,33%	22	19,82%	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 28**



El clima es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias cotidianas de sus integrantes, este ambiente tiene que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que tiene cada trabajador, directivo, alumno (a) y padre de familia, y que se expresan en las relaciones personales y profesionales. Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento adecuado y eficiente de

la institución educativa, así como crear condiciones de convivencia armoniosa en donde las relaciones sociales sean positivas y cálidas entre los integrantes de la institución para favorecer o posibilitar un clima relajado de trabajo.

Las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), la tercera parte de docentes (33,33%), un poco menos de la tercera parte de estudiantes (30,83%), y, un sector mayor a la cuarta parte de padres de familia (19,82%), declaran que, en el establecimiento las relaciones sociales son muy buenas.

Se aprecia pues que, la tónica comentada sigue ofreciendo ventaja, cuando un grupo significativo de docentes (46,67%), un poco más de la mitad de estudiantes (55,83%), la mayoría de padres de familia (60,36%), y la cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), opinan que, las relaciones sociales en el establecimiento son buenas; aunque, la quinta parte de docentes (20%), un sector minoritario de estudiantes (13,33%), y, un poco menos de la quinta parte de padres de familia (19,82%); manifiestan que, las relaciones sociales son regulares.

Al analizar estos resultados, se denota, pequeños inconvenientes en las relaciones sociales, por lo que, se vuelve necesario mantener y consolidar estas valiosas acciones, para desarrollar el trabajo cotidiano, puesto que el clima influye en la satisfacción de todos los involucrados para que propicien relaciones positivas y cálidas que favorezcan un ambiente positivo, que contribuya a alcanzar la calidad total en el servicio que brinda la institución.

**Pregunta: 29**

**¿Las relaciones sociales, han mejorado las relaciones laborales de los miembros de la institución?**

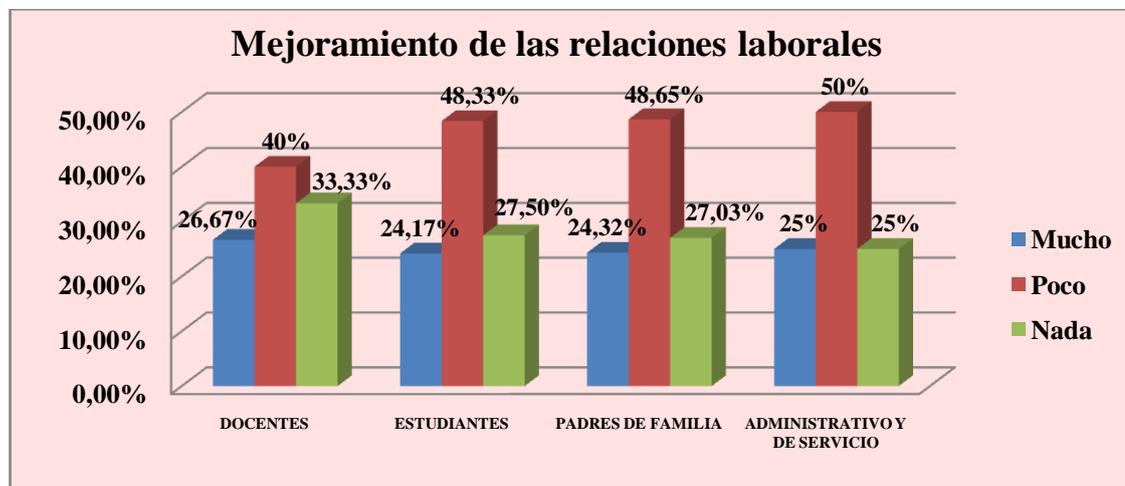
**Cuadro 29**

MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES LABORALES								
ALTERNATIVAS	DOCENTES		ESTUDIANTES		PADRES DE FAMILIA		ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho	4	26,67%	29	24,17%	27	24,32%	1	25,00%
Poco	6	40,00%	58	48,33%	54	48,65%	2	50,00%
Nada	5	33,33%	33	27,50%	30	27,03%	1	25,00%
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,00%</b>	<b>120</b>	<b>100,00%</b>	<b>111</b>	<b>100,00%</b>	<b>4</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Docentes, Estudiantes, Padres de familia, Personal Administrativo y de Servicio

**Elaboración:** Equipo de investigadoras

**Gráfica 29**



En la labor de desarrollo institucional, es muy significativo tener buenas y adecuadas relaciones sociales, como un aspecto necesario y primordial de la vida cotidiana ya que, al ponerse en contacto con los demás se intercambia y se construye nuevas experiencias y conocimientos que permiten desenvolverse con eficacia en el ámbito profesional y laboral; entendiendo que una relación laboral para que sea realmente libre debe

realizarse en forma colectiva, para crecer como individuos, y como institución en la búsqueda permanente de convivencia positiva, en pos de un objetivo en común.

Según los resultados de la investigación, se evidencia la problemática latente en cuanto a las relaciones laborales, en donde un grupo significativo de docentes, (40%), una población menor a la mitad de estudiantes (48,33%), un grupo, similar al anterior, de padres de familia (48,33%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), indican que, el tipo de relaciones sociales, poco han mejorado las relaciones laborales de los integrantes de la institución; esta situación es más crítica, cuando la tercera parte de docentes (33,33%); un poco más de la cuarta parte de estudiantes y padres de familia (27,50%), y una cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), sostienen que, con las relaciones sociales existentes en la institución, las relaciones laborales en nada han mejorado.

Pero, existen respuestas contradictorias; pues, un poco más de la cuarta parte de docentes (26,67%), un sector menor a la cuarta parte de estudiantes y padres de familia (24,17%), y una cuarta parte del personal administrativo y de servicio (25%), argumentan que, las relaciones sociales, han mejorado mucho las relaciones laborales.

Lo dicho en el caso anterior, se confirma que las buenas relaciones sociales han permitido mejorar un poco las relaciones laborales, lo que dificulta parcialmente que las personas se desarrollen en un ambiente de trabajo armonioso, para que puedan adaptarse al ritmo de trabajo y cumplir todas sus metas y objetivos trazados; esta situación exige

consolidar estas buenas acciones y actitudes de todos los involucrados para que encaminen a las organización hacia la excelencia.

### **2.2.3. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS 2**

Con la información obtenida en el proceso de la investigación de campo; y, en base a los fundamentos teóricos, que sobre dirección aportó la búsqueda de la información bibliográfica, hay condiciones para contrastar lo empírico con lo teórico, de acuerdo a la hipótesis planteada en el proyecto de investigación.

La segunda hipótesis específica que se planteó manifiesta: “El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento”, la misma que con el estudio investigativo ha sido comprobada; pues:

- La toma de decisiones de la autoridad, no ha permitido obtener los mejores resultados en la institución, según la información obtenida de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del sector administrativo y de servicio (50%), lo que no ha impulsado a asegurar logros valiosos para la organización.
- La toma de decisiones de la autoridad, ha contribuido poco a la resolución de conflictos de la institución, así lo revela la mitad de padres de familia (62,16%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); esta situación provoca que, sigan existiendo opiniones contradictorias que no pueden ser reconciliadas.

- Las autoridades realizan pocos eventos para motivar al personal de la institución, así opina un poco más de la mitad de docentes, (53,33%), un poco más de la mitad de estudiantes (52,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), corroboran esta versión el rector, vicerrector e inspector; lo que puede deducirse que este inconveniente ha influido negativamente en el clima organizacional.
- Al existir insuficientes eventos de motivación en el plantel, ha mejorado poco la autoestima del personal de la institución, así lo indica un poco más de la mitad de docentes (53,33%) y el señor inspector; este inconveniente se enfatiza con los datos que se obtienen de la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), cuando sostienen que, en nada ha mejorado la autoestima de todos los involucrados.
- La comunicación es poco afectiva entre los integrantes de la institución, así lo revela la mayoría de los estudiantes (80,83%), un grupo mayor a la mitad de padres de familia (61,26%), un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); lo que no ha ayudado a generar buenas relaciones sociales y laborales.
- Por el tipo de comunicación que existe entre los involucrados, ha mejorado poco la coordinación de actividades en la institución, así lo dice un poco más de la mitad de estudiantes (63,33%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).
- No existe control de las actividades en la institución, así lo expresan las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), disminuye este

inconveniente cuando un poco más de la mitad de estudiantes (55%) y el señor inspector, sostienen que, el control de las actividades es ocasional; por la ausencia de ésta función administrativa, no se podrá verificar cuál es la situación real de la organización.

Como se ha señalado, existe información relevante para considerar comprobada la segunda hipótesis.

**CAPÍTULO III**  
**CONCLUSIONES**

Luego de realizar el análisis de la información empírica obtenida, con la interpretación correspondiente, contrastándola con los elementos teóricos, se arribó a las siguientes conclusiones:

- En el Colegio “Río Zamora”, de la Parroquia Cumbaratza, las tareas y funciones que realizan los integrantes del plantel están alejadas de la visión institucional; así lo demuestra la totalidad de estudiantes (100%), la mayoría de padres de familia (89,19%) e inclusive el señor inspector del plantel.
- En el establecimiento educativo los integrantes desconocen la misión institucional, asunto que se confirma con la opinión de un sector mayoritario de los docentes (80%), la totalidad de los estudiantes (100%), la mayoría de los padres de familia investigados (95,50%) y, la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), además el vicerrector e inspector aducen que no todos los involucrados de la institución conocen la misión.
- No existe mejoramiento del compromiso de los integrantes con la institución, , esto se corrobora con la opinión de la mayoría de estudiantes encuestados (92,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), así mismo el rector, vicerrector e inspector manifiestan que son pocas las personas que se sienten comprometidas con la institución.
- La coordinación de las actividades poco satisface las necesidades de la institución; situación que se comprueba con lo que aseguran casi las tres cuartas partes de los

docentes encuestados (73,33%), un grupo mayoritario de estudiantes (81,67%), más de la mitad de padres de familia (60,36%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), inclusive el señor inspector comparte este criterio.

- La autoridad a veces ejerce un liderazgo participativo en la institución, esto se esclarece con las opiniones emanadas de un poco más de la mitad de padres de familia (62,16%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).
- No existe mejoramiento en el desempeño de todos los integrantes de la institución, información que se comprueba con el criterio de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).
- Los valores institucionales son aceptados por pocos, esto se corrobora con la opinión de un grupo mayoritario de padres de familia (84,68%), las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (74,17%) y, un poco más de la mitad de docentes (53,33%).
- La toma de decisiones de la autoridad, no permite obtener los mejores resultados en la institución, así lo ratifica la información obtenida de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del sector administrativo y de servicio (50%).
- Las autoridades realizan pocos eventos para motivar al personal de la institución, así lo confirma un poco más de la mitad de docentes, (53,33%), un poco más de la mitad de estudiantes (52,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio

(50%), además ratifican esta versión el rector, vicerrector e inspector de la institución.

- En el establecimiento educativo poco ha aumentado el nivel de autoestima de los integrantes, información que es corroborada por más de la mitad de docentes (53,33%) y el señor inspector; este inconveniente se enfatiza con los datos que se obtienen de la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), cuando sostienen que, en nada ha mejorado su autoestima.
- La comunicación es poco afectiva entre los integrantes de la institución, así lo ratifica la mayoría de los estudiantes (80,83%), un grupo mayor a la mitad de padres de familia (61,26%), un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).
- La autoridad del plantel, a veces resuelve los conflictos con prontitud, así lo demuestran las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%) y un poco más de la mitad de docentes (53,33%).

**CAPÍTULO IV**  
**LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

#### **4.1. Título:**

**OPTIMIZACIÓN DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA”, DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.**

#### **4.2. Presentación**

Para lograr los objetivos de la institución educativa, es importante que se lleven a cabo correctamente las actividades de organización y dirección, para contribuir al desarrollo de procesos de mejora, orientados a incrementar la pertinencia, efectividad y eficacia de la administración educativa, y por ende garantizar el desarrollo integral de la institución.

Con el planteamiento de los proyectos, que comprenden estos lineamientos, se pretende incrementar las capacidades de los actores vinculados con los diversos niveles y áreas de la administración educativa, y promover la transferencia de los nuevos conocimientos y competencias a los ámbitos laborales, para el éxito de los objetivos educativos planteados.

El primer proyecto denominado: MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, consiste en sugerir propuestas de capacitación o mejoramiento de la organización como función administrativa, mediante la realización de actividades

como seminarios-talleres y eventos encaminados a transformar y perfeccionar la realidad de la institución.

El segundo proyecto titulado: MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, se fundamenta en propuestas de capacitación o mejoramiento de la dirección, a través del planteamiento de seminarios-talleres, y eventos, todo lo cual determina la importancia de dar solución a los problemas encontrados en el proceso de investigación, sobre la base de una búsqueda constante de nuevas, formas y procedimientos de dirigir una institución educativa.

### **4.3. Objetivos**

#### **4.3.1. General**

Mejorar la ejecución de las funciones de organización y dirección en el Colegio técnico “Río Zamora”, de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, para asegurar el desarrollo institucional.

#### **4.3.2. Específicos**

- Procurar el mejoramiento de la organización en la institución educativa, para dinamizar el desarrollo de la institución.
- Propiciar el mejoramiento de la dirección en la institución educativa, como elemento clave para el desarrollo institucional.

**4.4. Proyectos que se proponen:**

<b>OPTIMIZACIÓN DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS, DOCENTES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA”, DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.</b>										
<b>PROYECTOS</b>	<b>NIVELES</b>			<b>AÑO 2010 MESES</b>					<b>Responsable</b>	<b>Costo estimado</b>
	<b>PLANIFICACIÓN</b>	<b>EJECUCIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>	<b>Abr.</b>	<b>Ma.</b>	<b>Jun.</b>	<b>Jul.</b>	<b>Ago.</b>		
MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.	X	X	X	--	--	--			Equipo de investigadoras	<b>\$ 380,20</b>
MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.	X	X	X	--			--	--	Equipo de investigadoras	<b>\$ 344,50</b>

## **4.5. Operatividad**

Esta capacitación se inicia con la planificación de los proyectos que constan en los lineamientos alternativos, coordinando las actividades con las autoridades del plantel; la financiación se la realizará con los recursos propios de la institución, se realizará la convocatoria a los integrantes de la comunidad educativa para conseguir su apoyo y la participación voluntaria, además para la ejecución de los proyectos se contará con la participación del equipo de investigadoras en calidad de instructoras, como un aporte de culminación del proceso de formación en la maestría en Administración para el Desarrollo Educativo; la evaluación de los eventos estará a cargo del equipo de investigadoras, quienes colaborarán desinteresadamente como aporte a la solución de la problemática en la institución.

### **4.5.1. Título del Proyecto 1:**

MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

#### **4.5.1.1. Presentación**

El perfeccionamiento de la organización como función administrativa constituye una de las exigencias más importantes que la sociedad plantea hoy a las instituciones educativas, por cuanto, es necesario que se emprendan acciones de mejora frente a las debilidades encontradas en el plantel.

Por ello, se plantea el presente proyecto que tiene como tema de estudio: Mejoramiento de la organización para fortalecer el desarrollo del Colegio Técnico “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe

El proyecto contiene lo siguiente: Justificación, problemática, objetivos generales y específicos, fundamentación teórica, operatividad de la propuesta, que se fundamenta en alternativas de capacitación o mejoramiento de la organización como función administrativa, con el propósito de eliminar las debilidades en la institución, mediante la ejecución de actividades como seminarios-talleres y eventos que contienen temas sobre coordinación institucional, importancia de la visión, como guía para ejecutar el trabajo de los integrantes de la institución, importancia de la misión, para orientar el desarrollo de las acciones de los involucrados en el plantel, y cultura organizacional, todo lo cual permitirá cambiar la realidad actual de la institución.

A continuación se detallan las actividades, metodología, programación del evento, evaluación, recursos y presupuesto del proyecto.

#### **4.5.1.2. Justificación**

El proyecto denominado “MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE,” se justifica por los antecedentes expuestos y por las siguientes razones:

- a) Contribuye al logro de los objetivos planteados en la planificación de la institución.

- b) Permite coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros) para lograr conjuntamente el objetivo común de la institución.
- c) Con una organización eficiente, las personas cooperarán entre sí, trabajarán mucho más efectivamente y conocerán el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.
- d) La Organización contribuye a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.
- e) Instruye a los participantes en la organización de las actividades, elevando un mayor grado de motivación y compromiso para con la institución.

#### **4.5.1.3. Problemática**

Lamentablemente en la institución investigada se ha detectado que existen serias dificultades en la función administrativa de la organización, encontrándose deficiencias como:

- Las tareas y funciones que realizan los integrantes del plantel están alejadas de la visión institucional; así lo expresa la totalidad de estudiantes (100%), la mayoría de padres de familia (89,19%) y el señor inspector; lo que conlleva a que el trabajo de los integrantes de la institución no sea coherente con el futuro deseado para la organización.

- Debido a que las tareas y funciones no se realizan en base a la visión institucional, no se ha optimizado la participación individual y grupal de todos los involucrados, así lo indica, la mayoría de los estudiantes (96,67%), más de las tres cuartas partes de los padres de familia (75,68%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%) y el señor inspector de la institución.
- La falta de conocimiento de la misión, no ha posibilitado el mejoramiento del compromiso de los integrantes con la institución, así lo indica la mayoría de estudiantes encuestados (92,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), además el rector, vicerrector e inspector aducen que son pocas las personas que se sienten comprometidas con la institución.
- Los integrantes del establecimiento no realizan las acciones en base a la misión, así lo señala la mayoría de los docentes encuestados (86,67%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), lo que no permite al centro educativo lograr su propósito institucional.
- La coordinación de las actividades en la institución es poco adecuada, así lo expresan, un poco más de la mitad de los docentes (53,33%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (72,50%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), inclusive el señor inspector comparte este criterio; la presencia de esta dificultad ha generado que cada uno trabaje aisladamente sin guardar coherencia, armonía y correlación con los objetivos del establecimiento.

- Dado el tipo de coordinación poco se han satisfecho las necesidades de la institución; así lo manifiestan casi las tres cuartas partes de los docentes encuestados (73,33%), un grupo mayoritario de estudiantes (81,67%), más de la mitad de padres de familia (60,36%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), también es de mencionar que el rector, vicerrector e inspector consideran que existe esta problemática.
- La autoridad a veces ejerce un liderazgo participativo en la institución, así lo indica un poco más de la mitad de padres de familia (62,16%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); esta debilidad no ha permitido la participación de todos en asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.
- El estilo de liderazgo de la autoridad, poco ha aumentado la autoestima de los integrantes de la institución; así lo demuestran casi las tres cuartas partes de docentes (73,33%), más de la mitad de estudiantes (63,33%), y padres de familia (68,47%), y las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%).
- La falta de delegación de autoridad con liderazgo, ha posibilitado el mejoramiento en el desempeño de pocos integrantes de la institución, según la información obtenida, de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), por esto, no se ha mejorado los resultados de los recursos humanos de la institución.
- Los valores institucionales son aceptados por pocos, así lo dice un grupo mayoritario de padres de familia (84,68%), las tres cuartas partes del personal

administrativo y de servicio (75%), casi las tres cuartas partes de estudiantes (74,17%) y, un poco más de la mitad de docentes (53,33%); desventaja que ha limitado a los involucrados actuar con integridad y con respeto en el desarrollo de sus actividades cotidianas, para buscar las metas y el éxito de la institución, contribuyendo simultáneamente al bienestar de la sociedad.

- La escasa aceptación de los valores institucionales, poco ha involucrado el bienestar de los integrantes del establecimiento así lo dice la mayoría de padres de familia, (77,48%), un poco más de la mitad de estudiantes (68,33%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).

Frente a estas circunstancias, el equipo de investigadoras, propone la ejecución de un evento de formación denominado: “MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE,” para mejorar el nivel de conocimientos y la práctica organizativa de las autoridades del centro educativo.

#### **4.5.1.4. Objetivos**

##### **4.5.1.4.1. Objetivo General**

Capacitar en organización a los directivos, docentes y personal administrativo y de servicio para lograr el desarrollo institucional del colegio técnico “Río Zamora”

#### **4.5.1.4.2. Objetivos Específicos**

- Optimizar la organización de las actividades de los integrantes de la comunidad educativa, para el fortalecimiento del desarrollo institucional.
- Mejorar la coordinación de las actividades que se ejecutan en la institución, para garantizar el desarrollo institucional.
- Lograr que las acciones, tareas y funciones de los integrantes del establecimiento, se realicen en base a la visión y misión institucionales.
- Incorporar en los integrantes de la institución educativa la práctica de valores compartidos.

#### **4.5.1.5. Fundamentación teórica**

##### **4.5.1.5.1. Organización**

“Una organización es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, 9na edición, Pág. 12

La Organización como función administrativa y parte integrante del proceso administrativo: en este sentido organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno.

Aunque hay matices diferentes, parece que los autores coinciden en que una organización:

- Gira en torno a metas o fines,
- cuenta con un número precisable de miembros,
- existe una jerarquía clara y
- una división de tareas y funciones.

#### **4.5.1.5.2. Importancia de la Organización**

“Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar, los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales”.<sup>2</sup>

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

---

<sup>2</sup> ADMINISTRACIÓN David R. Hampton EDICIONES McGRAW-HILL.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la institución.

#### **4.5.1.5.4. Cultura organizacional**

Las **organizaciones de éxito** al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas; uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo; la filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta, el estilo se refiere a la forma en que se hace algo, el **estilo administrativo** es la manera distinta en la que se comporta un administrador.

##### **4.5.1.5.4.1. Definición de Cultura Organizacional**

“Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes; subrayan la importancia de los **valores y creencias compartidos y su efecto sobre el**

**comportamiento.** La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los integrantes de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado”.<sup>3</sup>

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento, cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los involucrados en la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Podemos aprender la cultura de una organización a partir de la observación de **tres niveles:**

El **primer nivel**, comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse; el análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos, en este nivel se puede observar la manifestación de cultura pero nunca saber su esencia.

---

<sup>3</sup> SCHEIN, Edgar H. Organizational Dynamics ¿CÓMO SE ENCARNA Y TRANSMITE LA CULTURA?

El **segundo nivel**, es el de los **valores** que dirigen el comportamiento de los integrantes de la institución, su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los involucrados claves de la organización; un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrar un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes**, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa, estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

#### **4.5.1.5.4.2. Valores Organizacionales**

“Los valores representan la base de evaluación que los participantes de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas; estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional”<sup>4</sup>

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, como esencia de la filosofía que la institución tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

---

<sup>4</sup> CORTINA, Adela (1998). “La educación del hombre y del ciudadano”, en Educación, valores y Democracia, Madrid, OEI.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la institución y de las personas. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la institución.

#### **4.5.1.5.4.2.1. Importancia de los valores**

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los integrantes y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los involucrados con la organización.

#### **4.5.1.5.4.2.2. Valores compartidos**

En términos de valores, es importante comunicar a todos los integrantes de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la misma, especialmente en períodos de cambio, además, producir el cambio en la cultura de la organización.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la institución y, es compromiso de la dirección mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crea condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone; esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus involucrados e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Los valores para ser inculcados deben:

- Ser comprendidos cabalmente ya que solo entonces es posible identificar las conductas y comportamientos que será necesario promover y clarificar en el grupo de trabajo.
- Convertirse en algo cercano de manera que pueda hablarse de ellos de forma cotidiana.
- Aclararse las conductas que los refuerzan.
- Recompensar y reforzar las conductas alineadas con los valores.

- Asegurar que sus colaboradores difundan y promuevan los valores a otros niveles.

#### **4.5.1.5.5. La Estructura**

##### **4.5.1.5.5.1. Definición**

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos, la organización utiliza una estructura para lograr su misión, es decir, sin ella no podría desarrollar su estrategia o dicho de otro modo, la estructura es una creación de la estrategia para poder alcanzar sus metas.

##### **4.5.1.5.5.2. El origen de la estructura: Visión y Misión de la organización**

Los centros escolares como otras organizaciones, se mueven en alguna dirección, no importa que sea de una forma lenta, y poco clara, porque siempre hay un punto de referencia, unos objetivos y un futuro deseado para quienes influyen en ella, cada escuela tiene su misión, explícita en las disposiciones legales y en su proyecto educativo e implica en la mente de cuantos forman parte de su comunidad, cada escuela de la misma forma tiene su visión de la institución escolar son el origen de la forma que adopta la organización (su estructura) para lograr fines.

Cuanto todo está en cambio en el mundo actual la organización necesita algunos puntos de referencia para asegurar el camino hacia la misión, estos puntos son la visión y la cultura, el organizador debe imaginar cómo funcionará esa estructura en un momento

del futuro. Imaginará una escuela y “verá” cómo funcionan las personas y los procesos; la visión de cómo deberá ser la organización supone el punto de confluencia de todos los esfuerzos, iniciativas y creatividad de los miembros, en definitiva sin la visión es inevitable el desorden y el conflicto.

#### **4.5.1.5.5.3. Visión Institucional**

Es el proceso de establecer la visión institucional como un sueño realizable de objetivos, compartidos con toda la comunidad que permiten centrar los recursos de la institución en los objetivos vitales que la impulsaran hacia la visión, sirve para guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas, ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y de los hechos. Debe ser difundida interna y externamente, una visión sin acción es una utopía, una acción sin visión es un esfuerzo inútil; pero una visión con acción es revolución, amplia y detallada, positiva y alentadora.

##### **4.5.1.5.5.3.1. Importancia de la Visión**

- Marca el futuro
- Considera a todos
- Produce un enfoque soñador
- Denota acciones claras
- Define un esfuerzo
- No marca detalladamente el tiempo, sólo el fin.
- Es compartida y conocida por todos.

#### **4.5.1.5.3.2. La razón de establecer la visión de una institución**

“La razón de establecer la visión de una institución, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los integrantes de la institución hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden”.<sup>5</sup>

El establecer la visión de una organización, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los involucrados de la institución se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

El papel del directivo es:

- Concebir la visión
- Verbalizar la visión
- Lograr la participación de las personas

#### **4.5.1.5.3.3. La visión compartida en la organización**

En el término más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué se desea crear?" así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización, crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a las actividades que se realizan por el personal de la organización,

---

<sup>5</sup>Torres Coronel, Luís Eduardo (2008). “Derecho a una Educación de calidad”, Loja.

entonces se dice que una visión compartida logra despertar el compromiso de muchas personas, porque ella refleja la visión personal de esas mismas personas.

Como se sabe, las visiones personales extraen su vigor del profundo interés de un individuo, y es por ello las visiones compartidas derivan su fuerza de un interés común, entonces se concluye de que una de las razones que por las cuales la gente procura construir visiones compartidas es por el deseo de sentirse conectadas a tareas importantes, de poder satisfacer la necesidad de relacionarse con otras personas, de compartir experiencias distintas y de esta manera puedan concretar los objetivos más deseados.

#### **4.5.1.5.5.4. Misión institucional**

Es la razón de ser de una institución educativa, es el marco de referencia que orienta las acciones, propósitos y tareas claves frente a las necesidades y requerimientos de los usuarios, enlaza lo deseado con lo que se debe hacer condiciona las actividades presentes y futuras, define el beneficio que se pretende dar y proporciona unidad de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

##### **4.5.1.5.5.4.1. Importancia**

La misión ayuda a no perderse en el camino, dado que en ella se sintetiza el quehacer de la escuela, su clara definición permite valorar la pertinencia de las actividades que se están desarrollando en el establecimiento; de hecho, de la misión se deben desprender todas las demás funciones, planes, objetivos y estrategias, en síntesis, es una declaración

de compromiso que asume la escuela o colegio ante la comunidad en la que se encuentra inserta, es una expresión de sentido, una idea-fuerza que integra los esfuerzos de todos y cada uno de los que participan en la construcción de la cultura escolar, siendo única entre los demás establecimientos educativos.

#### **4.5.1.5.5.4.2. Difusión de la misión**

La misión institucional es conocida por las autoridades, académicos, funcionarios y alumnos de la institución y se encuentran evidencias de que les sirve de guía, ella está presente en el quehacer institucional y en coherencia con la realidad y sus posibilidades de desarrollo.

La declaración de misión indica con claridad el carácter de la institución en términos de filosofía y método educativo, funciones que busca desempeñar, preferentemente tamaño institucional proyectado, características esperadas en los estudiantes y académicos, perfil de los egresados que se desea formar, estilo de liderazgo al interior de la institución y cualesquiera otros aspectos que contribuyan a la definición de la identidad institucional.

#### **4.5.1.5.5.4.3. La razón de establecer la misión de una institución**

“La razón de establecer la misión de una institución es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los integrantes de la misma actúen en función de ésta,

es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización”.<sup>6</sup>

Por otro lado, el establecer la misión de una institución, permite que ésta sirva como fuerza motivadora, logrando que todos los integrantes de la institución se sientan identificados y comprometidos con ella; por lo que es necesario que se comunique y siempre se haga recordar entre todos los trabajadores.

Una buena misión de la institución, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los integrantes de la institución.
- No debe ser muy limitada, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la institución.
- Debe distinguir a la institución de otras similares.

#### **4.5.1.5.5. Distribución de responsabilidades**

Se define a la responsabilidad como la obligación personal de responder por la ejecución de los deberes asignados, las responsabilidades se describen en los manuales de organización; los propios directivos deben contribuir a ello comenzando por formular

---

<sup>6</sup> Torres Coronel, Luis Eduardo (2008). “Derecho a una Educación de calidad”, Loja.

sus propias responsabilidades, contribuyendo con esto a mantener la jerarquía y la disciplina. Es así que la distribución de responsabilidades es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y con el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización en el trabajo.

Al analizar la distribución de responsabilidades en las instituciones educativas ésta es el resultado de factores internos y externos, tales como:

- Necesidad de agrupar las distintas actividades.
- Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
- El desarrollo tecnológico.
- Necesidad de efficientar los recursos de la institución.

#### **4.5.1.5.5.6. Definición de puestos de trabajo**

Una correcta delimitación de puestos determina el conjunto de unidades impersonales de trabajo que detallan las tareas y deberes específicos de cada función, a la vez que enumera el conjunto de aptitudes, habilidades, preparación, experiencia y nivel educativo de quien aspire a ocupar el puesto; entre los elementos mínimos que debe incluir se destacan los roles, la formación académica, el conocimiento técnico, la experiencia, las responsabilidades y las competencias a desarrollar en el ejercicio de la función.

Un modelo eficiente de definición de funciones debe atender a siete etapas consecutivas. Ellas son:

- a) **Conocimiento de la realidad actual:** Supone la realización de un proceso de relevamiento interno que nos permita conocer la cantidad de puestos de trabajo, su ubicación en el organigrama y las relaciones existentes entre ellos.
- b) **Información:** Es necesario presentar a los involucrados, los trabajadores, sobre la existencia de la necesidad de realizar dicha adecuación en la organización; se deberá ilustrar sobre el procedimiento a aplicar y los beneficios futuros de la implantación de la herramienta.
- c) **Recolección y ponderación de la información:** Cada puesto requiere una indagación particular y para ello la elaboración de las herramientas de recolección de datos.
- d) **Evaluación de los resultados:** Con fuente en la información obtenida en la etapa anterior, es momento de poner a cada responsable inmediato a trabajar.
- e) **Diseño de puestos:** Una vez analizada la información y trabajada en conjunto con los jefes inmediatos se procede a diseñar cada uno de los puestos de la estructura organizacional.
- f) **Correspondencia con la realidad actual:** Con el diseño de puestos quedan establecidos los requisitos y habilidades mínimas para ocupar determinado cargo.

**g) Corrección:** Todo proceso requiere de un control y una adecuación permanente, se deberá establecer un periodo de tiempo, fluctuante de acuerdo al tipo de organización, en el cual será necesario analizar la herramienta y su pertinencia actual con respecto a la organización.

#### **4.5.1.5.5.7. Perfil del personal de una institución educativa**

##### **Perfil del estudiante**

- Desarrollarse como un joven participativo.
- Demostrar solidaridad en todas sus acciones.
- Cumplidor de su deber.
- Asumir una actitud de liderazgo.
- Ser respetuoso de las leyes y disposiciones.
- Amar el estudio.
- Tener alto sentido de pertenencia y autoestima.
- Defensor de los derechos humanos.
- Ser crítico y creativo.
- Saber reconocer sus errores.
- Demostrar autonomía en la toma de decisiones.
- Asumir una actitud favorable al cambio.
- Tener un ideario de vida.
- Ser comunicativo y receptar mensajes.
- Tener amor por el trabajo y el buen uso del tiempo libre.

- Ser democrático en su accionar.
- Demostrar actitud de servicio.

### **Perfil del docente**

- Ser responsable y respetuoso.
- Demostrar una actitud democrática.
- Disposición para el trabajo en equipo.
- Amante al cambio y a las innovaciones curriculares.
- Tener pensamiento crítico y creativo.
- Tener solidaridad al cambio social.
- Ser ejemplo en práctica de valores.
- Ser un orientador facilitador y mediador del aprendizaje.
- Demostrar liderazgo y autodesarrollo permanente.
- Tener formación científica, técnica y humanística.

### **Perfil del rector**

- Tener capacidad de liderazgo y convocatoria para gestionar su centro educativo.
- Conocer y aplicar adecuadamente la normatividad del sector educación y otras normas pertinentes a su función directiva.
- Poseer capacidad para resolver problemas y tener habilidad para tomar decisiones.
- Evidenciar capacidad de comunicación y habilidad para mantener buenas relaciones humanas con alumnos, padres de familia y profesores.

- Asumir el rol de creador de condiciones favorables para el desarrollo de capacidades humanas de los distintos actores educativos.
- Evaluar su accionar, y el de las personas a su cargo, considerando los procesos y sobre la base de los resultados.
- Organizar la acción educativa para que se desarrollen las competencias que integren habilidades, conceptos, actitudes y destrezas.
- Conocer y aplicar procedimientos de diversificación y adecuación curricular del centro educativo.
- Conocer y aplicar técnicas y procedimientos que fomenten la motivación y actualización docente.
- Conocer y manejar correctamente los sistemas de personal, racionalización, presupuesto, tesorería, contabilidad y control adecuados al centro educativo.

#### **Perfil de los padres de familia**

- Conocer los derechos y deberes de la institución.
- Controlar el cumplimiento de tareas escolares.
- Aunar esfuerzos por elevar la calidad de la educación.
- Involucrarse en la toma de decisiones respetando a las autoridades.

#### **4.5.1.5.5.8. Relación entre los elementos de la estructura organizacional**

La institución crea su propia forma de organización, la visión y misión son el umbral para diseñar la forma de su estructura, con el propósito de lograr sus objetivos y fines institucionales, de esta estructura se hace necesaria la definición de los perfiles para los

puestos y la asignación de responsabilidades o papeles que desempeñará el equipo de trabajo, con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras, para alcanzar luego la coordinación de las mismas, orientándolas al logro de los objetivos.

Las estructuras se crean y se adaptan a la cultura, porque ésta actúa como determinante de la vida de la organización, así los valores inspiran la razón de ser de cada institución, junto con la visión y la misión constituyen el marco de referencia mayor, que define la cultura organizacional y enrumba la estrategia de la organización a los logros buscados.

Como puede deducirse también, la evaluación está en relación con el quehacer racional e intencional de las personas, de los grupos que trabajan en función de objetivos, y; de instituciones tan complejas como las educativas, como resultados proporcionará juicios de valor que sustente la consecuente toma de decisiones que permita mejorar el desarrollo de las funciones de cada persona que pertenece a una organización , es decir la evaluación tiene relación con la existencia misma de la institución, con el fin de contribuir a que los objetivos sean significativos y favorezcan la eficiencia organizacional.

#### **4.5.1.5.6. Coordinación**

“Es una actividad institucional consciente, orientada a los objetivos de la organización y planificada, en que se conciertan, armonizan y conducen actividades aisladas, tareas regulares y decisiones descentralizadas, generales o no, de unidades organizativas del

mismo o distinto nivel, en orden al logro de los objetivos de la institución, mediante el empleo de distintos instrumentos estructurales tecnocráticos y personales.”<sup>7</sup>

#### **4.5.1.5.6.1. Importancia de la coordinación**

La importancia que tiene la coordinación y la forma operativa en que ella se puede desenvolver sin necesidad de fricciones y ante un mismo objetivo social aceptado y defendido por todos los miembros de un grupo, se puede ilustrar por medio de la labor que realiza un equipo bien integrado.

La coordinación, al punto de que ha sido considerada como el proceso más trascendente de la institución, y que además de poner de manifiesto los principios administrativos, permite evaluar también el grado de integración de sus miembros, la disciplina social y su estabilidad.

#### **4.5.1.5.6.2. Coordinación vertical y horizontal**

El ejecutivo situado en la cúspide de la organización, en su condición de líder asume la principal actividad coordinadora de la empresa o institución, al procurar integrar las políticas y acciones de la organización en un todo coherente y armónico. Pero esta actividad tiene sus límites; así como las instituciones cuentan con una serie de órganos ejecutivos, asesores y operativos, creados para auxiliar a la autoridad máxima, el mismo fundamento humano y administrativo que origina esta segregación, también motiva la vigencia de otros niveles de coordinación, en principio, separados de la gerencia principal.

---

<sup>7</sup>KAST, Fremont E. (1988. Administración en las organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias. (4<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.

#### **4.5.1.5.6.2.1. Coordinación Vertical**

En la teoría administrativa el principio de la coordinación vertical, al igual que en el estricto campo de la organización, tienen en la autoridad, cuando el Presidente de la República o el ejecutivo de cualquier empresa, coordina las actividades de los departamentos de la institución, realiza una coordinación de tipo vertical, puesto que ejerce una autoridad directa sobre los titulares de los departamentos, la cual le permite integrar los esfuerzos institucionales en busca de interrelaciones armónicas, ésta misma autoridad y responsabilidad la tienen los jefes de los diferentes departamentos y unidades de la institución en el campo específico de sus funciones, a quienes también les corresponde coordinar las mismas, para interrelacionarlas entre sí y con los demás órganos de la institución.

En ese orden de ideas, los demás ejecutivos de la organización contraen la responsabilidad de ejercer su autoridad para lograr la coordinación de las actividades o funciones puestas a su cargo, como puede advertirse, la coordinación viene a constituir uno de los elementos de mayor incidencia en la vida de la organización, en razón de que está presente en todos sus niveles.

#### **4.5.1.5.6.2.2. Coordinación Horizontal**

A diferencia de la coordinación vertical, la horizontal, desprovista de autoridad y de mando depende de la aplicación del conocimiento. Para Mooney “en todas las organizaciones: la coordinación horizontal es el principio que “indoctrina” a todos y cada uno de los miembros del grupo para acondicionarlo hacia el objetivo común,

asegurando de esta manera el máximo de eficiencia colectiva y de inteligencia en la prosecución del objeto”.

#### **4.5.1.5.6.4. Cinco mecanismos de coordinación**

La estructura involucra dos requerimientos fundamentales la división del trabajo en distintas tareas y el logro de la coordinación entre estas tareas.

Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo; ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores.<sup>8</sup>

- El ajuste mutuo logra la coordinación por el simple proceso de comunicación informal, es naturalmente usado en las organizaciones más simples. Paradójicamente, es también usado en las más complicadas.
- La supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.

---

<sup>8</sup> MINTZBERG, Henry, 1990, Diseño de organizaciones eficientes, Ed. EL ATENEO, Buenos Aires, Argentina, Módulo IV. Página 157. PROMADED, Loja 2.008.

- Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo -por ejemplo- las dimensiones del producto o del desempeño están especificadas.
- La destreza (y conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que ese requiere para efectuar el trabajo.

#### **4.5.1.5.6.5. Coordinación efectiva**

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva, la coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información, cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información; por lo tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamientos de información.<sup>9</sup>

Se puede enfocar la coordinación efectiva de las siguientes tres maneras:

- Utilizar técnicas básicas de la administración.
- Ampliar las fronteras.
- Reducir la necesidad de coordinación
- Utilizar técnicas básicas de la administración cuando se requiera una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante los mecanismos básicos de la administración, uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización, al especificar las relaciones entre los integrantes y las unidades, la cadena de mando

---

<sup>9</sup> MINTZBERG, Henry, 1990, Diseño de organizaciones eficientes, Ed. EL ATENEO, Buenos Aires, Argentina, Módulo IV. Página 157. PROMADED, Loja 2.008.

facilita el flujo de información; otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los involucrados manejen las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente.

- Se habla de ampliar las fronteras cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizás sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos, se dice que este vínculo cumple con el papel para ampliar fronteras, los trabajadores que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los demás departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.
- Reducir la necesidad de coordinación consiste en crear unidades independientes, cuyos miembros pueden realizar todos los aspectos necesarios de una tarea ellos mismos, en lugar de depender de otros departamentos.

#### 4.5.1.6. Operatividad

FECHAS DE REALIZACIÓN DE LOS EVENTOS	PROBLEMÁTICAS O PROBLEMAS	PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN O MEJORAMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	COSTO Y FINANCIAMIENTO
Del 05 al 06 de mayo del 2010	Poca aceptación de los valores institucionales.	Seminario sobre Cultura Organizacional	Que el 95% de los involucrados practiquen valores comunes en la institución.	Grupo de investigadoras	\$ 114,83 (Colegio "Río Zamora")
Del 19 al 20 de mayo del 2010	Inadecuada estructura organizacional.	Evento: capacitación en estructura organizacional	Lograr que un 95% de los integrantes de la institución tomen conciencia de la importancia de realizar las tareas y funciones en base a la visión institucional.	Grupo de investigadoras	\$ 114,83 (Colegio "Río Zamora")
Del 6 al 7 de junio del 2010	Inadecuada coordinación	Seminario- Taller sobre distribución de responsabilidades y coordinación de instituciones educativas	Que el 100% de las autoridades estén en capacidad de coordinar las actividades a través de una comunicación efectiva.	Grupo de investigadoras	\$ 114,83 (Colegio "Río Zamora")

#### **4.5.1.7. Actividades**

El equipo de investigadoras propone la ejecución del proyecto denominado: MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN PARA FORTALECER EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE. El cual consta de seminarios-talleres y eventos de capacitación, que serán realizados en el establecimiento en estudio, considerando la participación de los directivos, docentes y personal administrativo y de servicio, a través de: conferencias, debates, mesas redondas, simposios, dramatizaciones, exposiciones y organizadores gráficos; a fin de que los involucrados mejoren su accionar en la institución.

#### **4. 5.1.8. Metodología**

A continuación se describe el proceso seguido y la secuenciación de las acciones realizadas para el desarrollo del trabajo de capacitación en organización administrativa.

- a) Se iniciará cada jornada de trabajo con una dinámica de ambientación.
- b) Seguidamente se socializará la propuesta de trabajo.
- c) Luego se conformarán los grupos de trabajo para analizar los documentos guía que se entregarán a los participantes.
- d) Posteriormente se desarrollarán los talleres y eventos propuestos con la evaluación de cada temática.
- e) Finalmente se hará el cierre de la jornada de trabajo.

#### 4. 5.1.9. Programación del Evento

SEMINARIO TALLER: CULTURA ORGANIZACIONAL						
Día y Fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
05- Mayo-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Temores y esperanzas	Papel Bolígrafos	Maestranes	Evaluación final Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Numeración	Participantes	Maestranes	
	08:30-09:00	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Charla	Data show	Maestranes	
	09:00-10:30	Cultura organizacional: definición y funciones.	Realización de síntesis y esquemas	Papel marcadores	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-13:00	Valores organizacionales	Sociodrama	Papel Bolígrafos	Maestranes	
06- Mayo-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	El espejo	Participantes	Maestranes	
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Numeración	Participantes	Maestranes	
	08:30-10:30	Importancia de los valores	Mesa redonda	Papel Bolígrafos	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-12:45	Valores compartidos	Debate dirigido	Papel Bolígrafos	Maestranes	
	12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo	Maestranes	

EVENTO: CAPACITACIÓN EN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.						
Día y Fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
19- Mayo-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Corazones	Papel y marcador rojo	Maestranes	Evaluación final Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Numeración	Participantes	Maestranes	
	08:30-09:00	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Panel	Data show	Maestranes	
	09:00-10:30	Estructura Origen de la estructura: Visión y Misión	Simposio	Papel Bolígrafos	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-13:00	Distribución de responsabilidades	Técnica de Fraccionamiento	Papel Bolígrafos	Maestranes	
20- Mayo-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Pedro llama a Pablo	Participantes	Maestranes	
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Color de prendas de vestir	Participantes	Maestranes	
	08:30-10:30	Definición de puestos de trabajo	Rompecabezas por equipo.	Papelotes Marcadores	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-12:45	Relación entre los elementos de la estructura organizacional	Exposición	Papelotes Marcadores	Maestranes	
	12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo	Maestranes	

SEMINARIO TALLER: COORDINACIÓN DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.						
Día y Fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
06- Junio-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	La pelota preguntona	Pelota de papel	Maestranes	Evaluación final Técnica: La encuesta Instrumento: Cuestionario
	08:15-08:45	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Conferencia	Data show	Maestranes	
	08:45-09:00	Conformación de grupos.	Numeración	Participantes	Maestranes	
	09:00-10:30	Coordinación: definición e importancia y características.	Mesa redonda	Papel Bolígrafos	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-13:00	Aspectos considerados en la coordinación.	Debate	Papel Bolígrafos	Maestranes	
07- Junio-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Diálogo al oído	Participantes	Maestranes	
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes	Maestranes	
	08:30-10:30	Mecanismos de coordinación.	Taller y elaboración de organizadores gráficos	Papelotes Marcadores	Maestranes	
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	Maestranes	
	11:00-12:45	Coordinación efectiva	Exposición	Papelotes Marcadores	Maestranes	
	12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo	Maestranes	

#### **4. 5.1.10. Evaluación**

La evaluación se la realizará al final de cada evento, para ello se aplicará un modelo estándar de encuesta a los involucrados en la capacitación, con su respectivo instrumento, el cuestionario.

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Lea con atención las siguientes preguntas y encierre con un círculo la opción que, a su juicio, describe mejor las características que prevalecieron en el evento.

Nombre del evento:.....

Fecha:.....

#### **1. El material presentado en el evento fue:**

- a. Totalmente original ( )    b. Medianamente original ( )    c. Poco original ( )  
d. Nada original ( )

#### **2. El material audiovisual utilizado me pareció:**

- a. Muy claro ( )    b. Regular ( )    c. Confuso ( )

#### **3. La secuencia de los contenidos del evento me pareció:**

- a. Lógica ( )    b. Regular ( )    c. Arbitraria ( )

**4. La inclusión de detalles y ejemplos en las exposiciones de los facilitadores fueron:**

- a. Muy numerosas ( )   b. Numerosas ( )   c. Poco numerosas ( )  
d. Nada ( )

**5. Aparte del conocimiento proveniente de los libros, los facilitadores dieron muestras de tener experiencia en su campo:**

- a. Muy amplias ( )   b. Amplias ( )   c. Regulares ( )   d. Pobres ( )

**6. La actuación de los facilitadores despertó interés y entusiasmo:**

- a. Muchas veces ( )   b. Algunas veces ( )   c. Raramente ( )   d. Ninguna vez ( )

**7. Las oportunidades que tuve para hacer preguntas durante el evento fueron:**

- a. Muy frecuentes ( )   b. Frecuentes ( )   c. Regulares ( )   d. Ninguna ( )

**8. El contenido del evento fue cubierto por los facilitadores tal como se indica en las guías:**

- a. En su totalidad ( )   b. En su mayoría ( )   c. A medias ( )   d. Nada ( )

**9. La cantidad de actividades programadas para alcanzar los objetivos del evento me pareció:**

- a. Muy excesiva ( )   b. Adecuada ( )   c. Poco adecuada ( )   d. Escasa ( )

**10. Las actividades del evento se realizaron :**

- a. Muy puntualmente ( )   b. Puntualmente ( )   c. Con relativa puntualidad ( )   d. Impuntualidad ( )

***GRACIAS***

#### 4. 5.1.11. Recursos y presupuestos

RECURSOS MATERIALES				
Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Financiamiento
Papel periódico	100 pliegos	0,20	20,00	Colegio Técnico "Río Zamora"
Papel bond	1 resma	6,00	6,00	
Marcadores permanentes	20	0,50	10,00	
Tizas líquidas	10	1,25	12,50	
Bolígrafos	50	0,30	15,00	
Cartulina	3 pliegos	0,40	1,20	
Impresiones	60	0,10	6,00	
Copias	900	0.03	27,00	
Refrigerios	12	20,00	240,00	
Grapadora	1	3,00	3,00	
Perforadora	1	3,00	3,00	
Flash memory	2	15	30,00	
Cinta adhesiva	2	1.25	2.50	
Lápices	20	0.15	3.00	
Grapas	1 caja	1.00	1.00	
<b>Total</b>			<b>\$ 380.20</b>	

#### **4.5.2. Título del Proyecto 2:**

MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.

##### **4.5.2.1. Presentación**

Actualmente la dirección administrativa exige la atención de todo directivo, y compromiso de todos los integrantes del establecimiento, por tanto, esta función transforma los deseos de las personas en acciones para lograr el éxito institucional.

En el plantel educativo objeto de estudio, la necesidad de fortalecer el papel de la dirección, se manifiesta como una situación imprescindible para revolver los problemas de esta amplia y compleja función administrativa; y, alcanzar en forma eficiente los objetivos establecidos.

Para esto, se propone el proyecto titulado: Mejoramiento de la dirección para dinamizar el desarrollo del Colegio Técnico “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe.

El proyecto está presentado por las siguientes partes: Justificación, problemática, objetivos generales y específicos, fundamentación teórica, operatividad de la propuesta que se basa en alternativas de capacitación o mejoramiento de la dirección administrativa, para superar la problemática resultado de la actividad investigativa, a

través del planteamiento de seminarios-talleres y eventos que incluyen temáticas sobre liderazgo en equipo, motivación, comunicación y toma de decisiones para el perfeccionamiento de la dirección institucional.

Posteriormente se detallan las actividades, metodología, programación del evento, evaluación, recursos y presupuesto del proyecto.

#### **4.5.2.2. Justificación**

El proyecto denominado MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO DEL COLEGIO TÉCNICO “RÍO ZAMORA” DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, se justifica por los antecedentes expuestos y por las siguientes razones:

- a) Permite a los directivos orientar y guiar las acciones de los integrantes de la institución, con el fin de alcanzar determinados objetivos.
- b) Orienta al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes de los directivos, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño.
- c) Posibilita el desarrollo personal de los directivos, así como la eficacia, eficiencia y efectividad de la institución a la cual sirven.
- d) Promueve la creatividad, innovación y disposición para la ejecución de las tareas de dirección, desarrollando una mejor comunicación entre los integrantes de la institución.

#### **4.5.2.3. Problemática**

Asombrosamente, en la institución investigada, se ha descubierto que existen serias dificultades en la función administrativa de la dirección, encontrándose las siguientes debilidades:

- La toma de decisiones de la autoridad, no ha permitido obtener los mejores resultados en la institución, según la información obtenida de un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del sector administrativo y de servicio (50%), lo que no ha impulsado a asegurar logros valiosos para la organización.
- La toma de decisiones de la autoridad, ha contribuido poco a la resolución de conflictos de la institución, así lo revela la mitad de padres de familia (62,16%), la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); esta situación provoca que, sigan existiendo opiniones contradictorias que no pueden ser reconciliadas.
- Las autoridades realizan pocos eventos para motivar al personal de la institución, así opina un poco más de la mitad de docentes, (53,33%), un poco más de la mitad de estudiantes (52,50%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), corroboran esta versión el rector, vicerrector e inspector; lo que puede deducirse que este inconveniente ha influido negativamente en el clima organizacional.
- Al existir escasos eventos de motivación en el plantel, ha mejorado poco la autoestima del personal de la institución, así lo indica un poco más de la mitad de docentes (53,33%) y el señor inspector; este inconveniente se enfatiza con los datos

que se obtienen de la mitad del personal administrativo y de servicio (50%), cuando sostienen que, en nada ha mejorado la autoestima de todos los involucrados.

- La comunicación es poco afectiva entre los integrantes de la institución, así lo revela la mayoría de los estudiantes (80,83%), un grupo mayor a la mitad de padres de familia (61,26%), un poco más de la mitad de docentes (60%), y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%); lo que no ha ayudado a generar buenas relaciones sociales y laborales.
- Por el tipo de comunicación que existe entre los involucrados, ha mejorado poco la coordinación de actividades en la institución, así lo dice un poco más de la mitad de estudiantes (63,33%) y la mitad del personal administrativo y de servicio (50%).
- No existe control de las actividades en la institución, así lo expresan las tres cuartas partes del personal administrativo y de servicio (75%), disminuye este inconveniente cuando un poco más de la mitad de estudiantes (55%) y el señor inspector, sostienen que, el control de las actividades es ocasional; por la ausencia de ésta función administrativa, no se podrá verificar cuál es la situación real de la organización.

#### **4.5.2.4. Objetivos**

##### **4.5.2.4.1. Objetivo General**

Capacitar en dirección administrativa a los directivos, docentes y personal administrativo y de servicio, para alcanzar el desarrollo institucional del colegio Técnico “Río Zamora”

#### **4.5.2.4.2. Objetivos Específicos**

- Mejorar las prácticas de liderazgo en el plantel para contribuir al desarrollo institucional.
- Lograr una comunicación afectiva entre los integrantes de la institución educativa para generar cambios y transformaciones institucionales.
- Conseguir que la toma de decisiones contribuya a obtener los mejores resultados en la institución.
- Lograr la motivación de los involucrados para mejorar su desempeño en la institución.

#### **4.5.2.5. Fundamentación Teórica**

##### **4.5.2.5.1. La dirección**

###### **4.5.2.5.1.1. Concepto**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la relación y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección; de hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los directivos con cada una de las personas que trabajan con ellos, los directivos dirigen tratando de convencer a los demás, de que se les unan para lograr el futuro surge de los pasos de la planificación y la organización.

#### **4.5.2.5.1.2. Importancia**

“La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, en efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es solo para bien realizar.”<sup>10</sup>

De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección; y ,es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

#### **4.5.2.5.1.4. La toma de decisiones**

##### **4.5.2.5.1.4.1. Definición**

Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles, aquella que satisfaga los propósitos; la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones.

##### **4.5.2.5.1.4.2. Importancia**

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo; ningún plan, control, o sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión, es decir

---

<sup>10</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, 9na edición.

la toma de decisiones ayuda a obtener el mejor de los resultados; al resolver conflictos conservando la efectividad del grupo, evitando divergencia de opiniones y de criterios, con decisiones conciliatorias.

#### **4.5.2.5.1.4.3. Bases para la toma de decisiones**

Para tomar decisiones en forma adecuada, son necesarias cuatro bases principales por separado; pero en la práctica se acostumbra a utilizar una combinación de estas:

- **Intuición.-** La toma de decisiones se hace sobre la base de sugerencias, influencias, preferencias; y, condiciones psicológicas de la persona que decide.
- **Hechos.-** La toma de decisiones se hace sobre la base de hechos concretos que le dan las condiciones de verídicas, sólidas y de tipo apropiado.
- **Experiencia.-** Es una guía para la toma de decisiones, permitiendo que el aprovechamiento de acontecimientos anteriores, una persona que posea experiencia estará en mejor condición o situación de entendimiento e intimidad con el problema; y, tendrá más sugerencias sobre lo que convenga hacer.

#### **4.5.2.5.1.4.4. Clases de decisiones**

Las decisiones se pueden clasificar teniendo en cuenta diferentes aspectos, como lo es la frecuencia con la que presentan. Se clasifican en cuanto a las circunstancias que afrontan estas decisiones sea cual sea la situación para decidir y como decidir.

- **Decisiones programadas**

Son aquellas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas; como el tipo de problemas que resuelve y se presentan con cierta regularidad, ya que se tiene un método bien establecido de solución y por lo tanto ya se conocen los pasos para abordar este tipo de problemas, por esta razón, también se las llama decisiones estructuradas; la persona que toma este tipo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que, simplemente, se rige por la que se ha seguido anteriormente.

“Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas”.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan la libertad, porque la persona tiene menos espacio para decidir qué hacer; no obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberal, las políticas, las reglas o los procedimientos que se usan para tomar decisiones programadas, ahorran tiempo, permitiendo con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

- **Decisiones no programadas**

También denominadas no estructuradas, son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales, si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece trato especial, deberá ser manejado como una decisión no programada.

#### **4.5.2.5.1.4.5. Proceso de toma de decisiones**

La separación del proceso en etapas puede ser tan resumida o tan extensa como se desee, pero se puede identificar principalmente las siguientes etapas:

- **Identificar y analizar el problema**

Esta etapa consiste en comprender la condición del momento de visualizar la condición deseada, es decir encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a la solución de este.

- **Identificar los criterios de decisión y ponderarlos**

Consiste en identificar aquellos aspectos que son relevantes al momento de tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.

La ponderación, es asignar un valor relativo a la importancia que tiene cada criterio en la decisión que se tome, ya que todos son importantes pero no de igual forma.

- **Definir la prioridad para atender el problema**

La definición de la prioridad se basa en el impacto y la urgencia que se tiene para atender y resolver el problema; esto es, el impacto describe el potencial al cual se

encuentra vulnerable y la urgencia muestra el tiempo disponible que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

- **Generar las alternativas de solución**

Consiste en desarrollar distintas posibles soluciones al problema, si bien no resulta posible en la mayoría de los casos conocer todos los posibles caminos que se pueden tomar para solucionar el problema, cuantas más alternativas se tengan va ser mucho más probable encontrar una que resulte satisfactoria.

En esta etapa es importante la creatividad de los tomadores de decisiones.

- **Evaluar las alternativas**

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema, es decir mirar sus ventajas y desventajas, de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra, asignándoles un valor ponderado.

- **Elección de la mejor alternativa**

En este paso se escoge la alternativa que según la evaluación va a obtener mejores resultados para el problema, existen técnicas que nos ayudan a valorar múltiples criterios; los siguientes términos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: Tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: Elegir la primera opción que sea aceptable, satisfaciendo de esta forma una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: La que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

- **Implementación de la decisión**

Poner en marcha la decisión tomada para así poder evaluar si la decisión fue o no acertada, la implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones, de menor importancia.

- **Evaluación de los resultados**

Después de poner en marcha la decisión es necesario evaluar si se solucionó o no el problema, es decir, si la decisión está obteniendo el resultado esperado o no; si el resultado no es el que se esperaba se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los resultados o si, definitivamente, la decisión no fue la acertada, en este caso se debe iniciar el proceso de nuevo para hallar una nueva decisión.

#### **4.5.2.5.1.5. La motivación**

##### **4.5.2.5.1.5.1. Definición**

“Es un concepto explicativo relacionado con el por qué del comportamiento, las personas motivadas experimentan continuamente necesidades o deseos que les impulsan

a actuar, es decir, es una situación que induce a los individuos a realizar una meta determinada”<sup>11</sup>

La motivación consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con sus obligaciones; por lo general el director anima a su gente, con frecuencia les sirve de inspiración; a veces, debe recurrir a otros medios y formas de motivación, para mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales.

El director debe tener presente que su desempeño influye de manera consciente e inconsciente para que su profesorado esté o no motivado hacia el logro, sin embargo, esto no significa que sea el único responsable de la motivación, pues en ella interactúan diversos componentes cognitivos, afectivos, sociales y académicos que tienen que ver con el resto de la comunidad educativa.

#### **4.5.2.5.1.5.2. Importancia de la motivación**

La motivación se convierte en un factor importante, ya que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de los objetivos, que interesan a las organizaciones y a la misma persona, por esta razón los directivos deberían recurrir a aspectos relacionados con la motivación para coadyuvar a la consecución de los objetivos.

---

<sup>11</sup> MEGGINSON, León, et al, Administración: Conceptos y aplicaciones, Edit. Continental, 1981

Lo cierto es que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano, una fuerza de trabajo motivada es vital para cualquier organización que quiera tener buenos resultados, de allí que motivar a los demás se haya convertido en una habilidad esencial para cualquier director.

Para desatar el potencial de un empleado, las organizaciones se han dado cuenta que deben alejarse de los métodos “comando y control”, y acercarse a “aconsejar y acordar”; es decir, reconocen que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

#### **4.5.2.5.1.5.3. ¿Cómo mejorar la motivación del personal?**

Existen diferentes aspectos fundamentales para lograr que el trabajo en equipo llegue a ser efectivo, es la Motivación Colectiva, la cual consiste primordialmente en establecer objetivos comunes para dicho equipo.

Las técnicas a seguir para mejorar la motivación del personal son: Dar apoyo y reconocimiento regularmente; exaltar el valor del trabajo de un empleado, tener consideración a los problemas que enfrenta el personal en su trabajo y que están fuera de su control; buscar la opinión del personal en todos los asuntos o problemas que se relacionen con su trabajo; sugerir oportunidades para el desarrollo; proporcionar medios para la capacitación y la actualización de habilidades.

#### **4.5.2.5.1.5.4. El ciclo motivacional**

Si se enfoca la Motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el Ciclo Motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

- a. Homeostasis. Es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- b. Estímulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- c. Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- d. Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- e. Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad para alcanzar el objetivo satisfactoriamente.
- f. Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente; toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

#### **4.5.2.5.1.5.5. La motivación del personal de la comunidad educativa**

El desarrollo efectivo del trabajo de grupo supone el conocimiento de los principios que orientan el liderazgo, las relaciones humanas y la motivación.

En el Manual de Organización de la Escuela de Educación Secundaria se especifica que una de las funciones del director: es motivar al personal para el cumplimiento de sus

funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presentan en la labor educativa, por esto, es necesario que el director use su capacidad de análisis para inducir a los integrantes de la comunidad educativa en la realización de sus actividades, es decir, que los motive, con el fin de que contribuyan al logro de los objetivos y metas educativas.

#### Principios Generales de Motivación de Grupos:

- a) La motivación de los miembros de la comunidad educativa debe iniciarse con el conocimiento de las metas y objetivos que persigue el plantel, a fin de lograr su mayor compromiso social.
- b) En el proceso de la motivación es de vital importancia identificar los factores que obstaculizan el logro de los objetivos y metas, a fin de canalizar todos los esfuerzos de los miembros de la comunidad educativa hacia la eliminación de dichos obstáculos.

La motivación efectiva en la comunidad escolar, se realiza con el fin de conocer las necesidades e intereses del personal en los planteles, es necesario que el director se vincule con él y, de acuerdo con los resultados de sus observaciones, motive su participación y voluntad en tareas de beneficio colectivo e institucional.

También es necesario que mantenga el entusiasmo, creatividad -educativa e iniciativa en el trabajo de toda la comunidad educativa.

Desde este enfoque la motivación no constituye un procedimiento aislado de la organización y funcionamiento del plantel, ni en la asesoría al proceso de enseñanza-aprendizaje que tiene a su cargo el director del mismo; por el contrario, se convierte en un elemento común en todas las etapas de las relaciones de orden social y laboral, la motivación, en este sentido, se transforma en un factor determinante e indispensable para favorecer y facilitar las acciones del director al frente del plantel.

**4.5.2.5.1.5.6. Sugerencias para que el director motive a los integrantes de la comunidad educativa.**

- a) Sensibilizar al grupo acerca de la importancia de la labor que desarrolla en la comunidad educativa, para el logro mismo de los objetivos propuestos.
- b) Proponer al personal a su cargo la elaboración de programas de trabajo realistas y estimularlo para que fije fechas razonables para la realización de los mismos.
- c) Proporcionar orientación, asesoría y estímulos permanentes al personal para que éste logre los objetivos propuestos.
- d) Hacer sentir a cada uno de los integrantes de la comunidad educativa que su participación es muy importante en el desarrollo del proceso educativo y de la responsabilidad que implica colaborar en la proyección social que se obtiene.
- e) Fomentar en el personal el deseo de la actualización y superación profesionales, para beneficio de la comunidad educativa.

f) Brindar apoyo y ayuda para la solución de los problemas laborales y sociales.

g) Asignar actividades a cada uno de los miembros del personal, tomando en consideración sus intereses y aptitudes profesionales.

#### **4.5.2.5.1.6. La comunicación**

##### **4.5.2.5.1.6.1. Definición**

La comunicación es un elemento clave en el proceso de dirección; y; se define como un conjunto de pasos, a través de los cuales se transmite y se recibe información, el director para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo; y, que van en detrimento del logro de los objetivos.

##### **4.5.2.5.1.6.2. Importancia**

“La importancia de la comunicación radica en que ésta tiene que ser efectiva debido a que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos o equipos se mueven a través de la comunicación.”<sup>12</sup>

Además, la comunicación debe ser afectiva, ya que, da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de

---

<sup>12</sup> RUIZ CALLEJA, José Manuel. Dirección y Gestión educativa. Colección Medellín, Esumer, primera edición. 2004

una meta, permitiendo, inclusive, lograr desarrollo personal para ejercer con mayor eficacia sus tareas encomendadas.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización; y, fluye a través de los canales organizacionales.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización; y, no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización, este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- Verbal. Se transmite oralmente.

- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

#### **4.5.2.5.1.6.3. Habilidades y estrategias para comunicarse efectivamente.**

“El contacto con el otro es una estrategia y a la vez una habilidad crucial para establecer un proceso comunicacional efectivo, este contacto, a fin de resultar efectivo requiere que la relación que se establezca esté determinada por el acuerdo, la armonía, la afinidad, la empatía”<sup>13</sup>

Estrategias Verbales en cuanto a la escucha y la respuesta:

- Consejo: Entregar nueva información al otro, además de ideas y recomendaciones.
- Confrontación cuidadosa: Hacer presente en lo que se discrepa y manifestar una nueva perspectiva.
- Preguntas cerradas: Enfocar un aspecto en una situación concreta y específica.
- Motivadores: Expresiones verbales o no verbales que hacen sentir al otro alentado a continuar compartiendo información.
- Informadores: Presentar información de ideas nuevas o antiguas en la relación comunicacional establecida.
- Interpretación / marco de referencia: Ofrecer un marco de referencia alternativo para remirar una situación.
- Preguntas abiertas: Dejar entrever una intención y esperar que el otro la recoja entregando más información.

---

<sup>13</sup> ARMENGOL, C. (Coord.)(2002). El trabajo en equipo en los centros educativos. Barcelona, Praxis.

- Paráfrasis: Retroalimentar al otro resumiendo o diciendo lo esencial de su mensaje.
- Reflejo de sentimientos: Explicitar o clarificar la percepción personal de los sentimientos del otro.
- Reflejo de significados: Explicitar o clarificar la percepción personal de los significados del otro.
- Resúmenes: Similar a la paráfrasis, pero con mayor información.
- Apoyo / afirmación: Otorgar al otro apoyo o afirmación de acuerdo a sus emociones, sentimientos o acciones.
- Autoexposición: Ejemplificar de acuerdo a la historia personal, creando un sentido de igualdad en la relación.

#### **4.5.2.5.1.6.4. La comunicación, sus efectos y ventajas**

La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida, particularmente en el trabajo y con las personas más cercanas, aún así, si se enfrenta desacuerdos y discusiones sin sentido, provocando en ocasiones una ruptura en las relaciones con los demás, entender y hacerse comprender es un arte que facilita la convivencia y la armonía en todo lugar. El valor de la comunicación ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos de las personas con los demás, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

La buena comunicación tiene algunas características que todos conocen: escuchar con atención, no acaparar la palabra, evitar interrumpir, utilizar un lenguaje propio y

moderado, lo cual demuestra educación y trato delicado hacia las personas; pero este valor tiene elementos fundamentales e indispensables para lograr una verdadera comunicación:

- **Interés por la persona.** Cuantas veces la atención total está reservada para unas cuantas personas, mostrándose atentos y ávidos de escuchar cada una de sus palabras; por otra parte, los menos afortunados se ven discriminados porque consideran su charla como superficial, de poco interés o de mínima importancia.
- **Saber preguntar.** A pesar del esfuerzo por expresar las cosas con claridad no siempre se toman en el sentido correcto (y no se habla de malas intenciones o indisposición); recordar con una sonrisa en los labios, como después de una breve discusión se llega al consenso de estar hablando de lo mismo pero en diferentes términos.
- **Aprender a ceder.** Existen personas obstinadas en pensar que poseen la mejor opinión debido a su experiencia, estatus o conocimientos; de antemano están dispuestos a convencer, u obligar si es necesario, a que las personas se identifiquen con su modo de pensar y de parecer, restando valor a la opinión y juicio de los demás.
- **Sinceridad ante todo.** Expresar lo que se piensa, sobre todo si se sabe que es lo correcto (en temas que afecten a la moral, las buenas costumbres y los hábitos), no se debe detener para mostrar desacuerdo, superando el temor a quedar mal con un grupo y a la postre verse relegados.

Además de los elementos esenciales, es preciso cuidar otros pequeños detalles que ayudarán a perfeccionar y a hacer más eficaz la comunicación:

- Comprender los sentimientos de los demás, evita hacer burlas, críticas o comentarios jocosos respecto a lo que expresan; si es necesario corregir, pero nunca hacerlos sentir mal.
- No interpretar equivocadamente los gestos, movimientos o entonación con que se dicen las cosas, hay personas que hacen demasiado énfasis al hablar; primero pregunta y aclara antes de formarte un juicio equivocado.
- Observar el estado de ánimo de las personas cuando se acercan, todos se expresan diferente cuando están exaltados o tristes; así se sabe qué decir y cómo actuar evitando malos entendidos.
- En las conversaciones se incluye temas interesantes, que sirvan para formar criterio o ayudar a mejorar a las personas; las pláticas superficiales cansan.
- Aprender a ser cortés, si no se tiene tiempo para atender a las personas, se debe acordar otro momento para charlar; es de muy mal gusto mostrar prisa por terminar.

#### **4.5.2.5.1.6.5. Funciones de la comunicación**

- **Informativa:** Tiene que ver con la transmisión y recepción de la información, a través de ella se proporciona al individuo todo el caudal de la experiencia social e histórica, así como proporciona la formación de hábitos, habilidades y

convicciones; en esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información.

- **Afectivo - valorativa:** El emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo demande, no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello, es de suma importancia para la estabilidad emocional de los sujetos y su realización personal, gracias a esta función, los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás.
- **Reguladora:** Tiene que ver con la regulación de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes; de la capacidad autorreguladora y del individuo, depende el éxito o fracaso del acto comunicativo, ejemplo: una crítica permite conocer la valoración que las personas tienen de los demás, pero es necesario asimilar, proceder en dependencia de ella y cambiar la actitud en lo sucedido.

#### **4.5.2.5.1.6.6. Otras Funciones de la comunicación dentro de un grupo o equipo:**

- **Control:** La comunicación controla el comportamiento individual, las organizaciones, poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que deben regirse los empleados, ésta función de control además se da en la comunicación informal.
- **Motivación:** Lo realiza en el sentido que esclarece a los trabajadores qué es lo que debe hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben hacer para optimizar su rendimiento, en este sentido, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un

comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

- **Expresión emocional:** Gran parte de los colaboradores observan su trabajo como un medio para interactuar con los demás, y por el que transmiten fracasos y de igual manera satisfacciones, es decir sentimientos.
- **Cooperación:** La comunicación se constituye como una ayuda importante en la solución de problemas, se le puede denominar facilitador en la toma de decisiones, en la medida que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

#### **4.5.2.5.1.7. Liderazgo**

##### **4.5.2.5.1.7.1. Definición**

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo, es el ejercicio de la actividad ejecutiva, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, dirigencial o institucional.<sup>14</sup>

Para una persona que dirige una institución u oficina, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades

---

<sup>14</sup> AVENDAÑO, C., MEDINA, A & PINEDO, J. Liderazgo y comunicación en la Organización Social (1996).

indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

#### **4.5.2.5.1.7.2. Importancia del liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### **4.5.2.5.1.7.2. Estilos de liderazgo**

“Existen cinco tipos de estilos de liderazgo: directivo, negociador, consultivo, participativo y delegativo; todos los directivos emplean estos diferentes estilos de liderazgo en alguna ocasión, independientemente de que tengan alguna tendencia más marcada a la hora de dirigir: que sean más participativos, negociadores, directivos, etc.”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> AVENDAÑO, C., MEDINA, A & PINEDO, J. Liderazgo y comunicación en la Organización Social (1996) .

Un mismo directivo puede y debe emplear los diferentes estilos de dirección, utilizando en cada situación aquel que sea de más eficacia; precisamente, el buen directivo es aquel que sabe utilizar el estilo que es más conveniente en cada contexto.

- El estilo directivo se basa en decir a los subordinados lo que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo, el jefe es el que delimita y establece la tarea, los tiempos, el ritmo, dirige con firmeza y mantiene una forma de hacer las cosas, y establece lo que tiene que hacer cada trabajador en base a sus capacidades y funciones.
- El negociador es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de la situación en la que se encuentra, realiza pactos y acuerdos con superiores y subordinados, el tratamiento de la información es un elemento de gestión.
- El líder consultivo se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin conocer cuál es su opinión; en definitiva, se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.
- El líder de estilo participativo analiza con los trabajadores las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo, cualquier integrante tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.
- El delegativo ofrece sugerencias pero deja que el grupo decida y que finalmente ejecute. Este tipo de líder es habitual cuando el clima organizativo es de confianza.

#### **4.5.2.5.1.7.4. Uso de los estilos de liderazgo**

Investigaciones realizadas en las últimas décadas han puesto claramente en evidencia que no hay un estilo de liderazgo que sea "el mejor", simplemente, los líderes que han tenido éxito han sido los capaces de adaptar su estilo de tal manera que éste se adapte a todas las situaciones, aunque la necesidad por una aproximación situacional al liderazgo pueda tener mucho sentido, esto no ayuda mucho a los directivos quienes están actuando en sus respectivos campos y tienen que tomar decisiones de liderazgo cada día; si todo depende de la situación que se presente, estos directivos quieren saber cuando tienen que usar cada uno de los diferentes estilos de liderazgo propuestos.

Existen un número considerable de variables situacionales que determinan cual estilo de liderazgo será el apropiado en cada una de las situaciones dadas; incluyendo en estas variables: el tiempo, las exigencias del trabajo, el clima organizacional, el clima de los niveles superiores de la institución, el de los colegas y también las expectativas y las habilidades de los subordinados, al tiempo que estos factores, e indudablemente también otros, tienen un impacto sobre la efectividad de un determinado estilo, se tiene que considerar que si los gerentes que realmente están al frente de las diversas organizaciones tuvieran que examinar todas las variables situacionales que sugieren los teóricos antes de decidir que estilo particular deberían utilizar en una situación determinada, quedarían prácticamente inmovilizados.

La cantidad de dirección o soporte que un líder debería aportar a un subordinado, depende mayormente del nivel de desarrollo que exhibe este subordinado respecto a una

tarea específica, o función, u objetivo, que el líder trata de obtener con la colaboración de este individuo o de este grupo.

#### **4.5.2.5.1.7.5. Rol del líder - mentor en el trabajo en equipo**

“El líder es el que moldea o da forma a la estructura de cada grupo, con su conducción el líder puede o no formar grupos de personas que funciones como EQUIPO DE TRABAJO”<sup>16</sup>

El líder basado en el lema DIVIDE Y REINARÁS, gobierna con éxito el grupo de trabajo pero no produce equipos, sólo agrupa personas para realizar una tarea; el buen líder con su accionar desarrolla equipos de trabajo, utilizando la mezcla adecuada de lealtad, motivación y confianza que todo ser humano necesita para creer y emprender en pos de los objetivos grupales.

El sentimiento de pertenecer a un equipo de trabajo perdura a través del tiempo, y aunque uno haya dejado de pertenecer a ese equipo, ese sentimiento de lealtad se mantiene.

Si las reglas claras conservan la amistad, entonces en un grupo, las reglas claras fomentan y mantienen la lealtad mutua entre el líder y seguidores. ¿Cómo liderar? ¿Cómo conducir? ¿Cómo dirigir? ¿Cómo hacer una institución eficiente?.

---

<sup>16</sup> ÁLVAREZ de Mon, Cardona Soriano y Otros. Paradigmas del Liderazgo. IESE, Universidad de Navarra. McGraw-Hill. Madrid, 2001.

Ese es el desafío de los directivos, con su emprendimiento motivan a sus seguidores, con sus acciones determinan el accionar de los grupos, con su capacidad de hacer se transforman en modelos institucionales.

¿Qué tipo de líder es el mejor?

La respuesta es muy sencilla: "EL QUE LA GENTE ELIJA".

#### **4.5.2.5.1.7.12. Ser líder**

- **Ventajas**

- Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se está actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otros directrices
- Se da sentido humano a la administración.
- Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.
- La persona líder construye el ser persona

- **Desventajas**

- Se tiene demasiadas responsabilidades.
- Quita mucho tiempo personal.
- Ser responsable cuando un miembro comete un error.
- No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
- Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.

#### 4.5.2.6. Operatividad

FECHAS DE REALIZACIÓN DE LOS EVENTOS	PROBLEMÁTICAS O PROBLEMAS	PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN O MEJORAMIENTO	RESULTADOS ESPERADOS	F
Del 03 al 04 de julio del 2010	La toma de decisiones de la autoridad, no permite obtener los mejores resultados en la institución.	Taller de capacitación para identificar la importancia de la toma de decisiones.	Que el 97% del personal de la institución participe en la toma de decisiones para obtener mejores resultados en la institución.	Gru
Del 17 al 18 de julio del 2010	Existen pocos eventos de motivación en la institución.	Seminario sobre motivación para el trabajo.	Que el 96% del personal de la institución se sienta motivado para la ejecución de sus tareas.	Gru
Del 01 al 02 de agosto del 2010	La comunicación es poco afectiva entre los integrantes de la institución	Seminario- Taller sobre comunicación afectiva.	Que el 98% del personal de la institución logre obtener una comunicación afectiva.	Gru
Del 15 al 16 de agosto del 2010	La autoridad ejerce parcialmente liderazgo en base a los objetivos institucionales	Evento de capacitación sobre liderazgo de equipos.	Que el 100% de las autoridades ejerzan un liderazgo en base a los objetivos institucionales.	Gru

#### **4.5.2.7. Actividades**

El equipo de investigadoras plantea la ejecución del proyecto denominado: MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN PARA DINAMIZAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO “RÍO ZAMORA”, DE LA PARROQUIA CUMBARATZA, CANTÓN ZAMORA, DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, que se llevará a efecto en la institución en estudio, involucrando a los directivos, docentes y personal administrativo y de servicio, mediante seminarios-talleres y eventos de capacitación, que serán efectuados a través de: conferencias, debates, mesas redondas, simposios, dramatizaciones, exposiciones y organizadores gráficos; a fin de contribuir a la solución de la problemática existe en la institución.

#### **4.5.2.8. Metodología**

A continuación se detalla el proceso para el desarrollo de las acciones realizadas en el trabajo de capacitación en dirección administrativa.

- a) Se preparará cada jornada de trabajo con una dinámica de ambientación.
- b) Inmediatamente se socializará la propuesta de trabajo.
- c) En seguida se conformarán los grupos de trabajo para analizar los documentos guía que se conferirán a los participantes.
- d) A continuación se desarrollarán los talleres y eventos planteados con la evaluación de cada tema.
- e) Finalmente se hará el cierre de la jornada de trabajo.

#### 4.5.2.9. Programación del evento

##### SEMINARIO TALLER: IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

Día y Fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos
03- Julio-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación.	La roca	Texto
	08:15-08:45	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Conferencia magistral	Data show
	08:45-09:00	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes
	09:00-10:30	Toma de decisiones: Definición e importancia.	Conferencia y mesa redonda	Papel bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-13:00	Bases para tomar decisiones.	Conferencia magistral y taller	Papelotes Marcadores
04- Julio-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación.	Las iniciales	Participantes
	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes
	08:30-10:30	Clases de decisiones.	Conferencia y mesa redonda	Papel bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-13:00	Proceso de toma de	Conferencia	Papelotes

	decisiones.	magistral y taller	Marcadores
12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo

### SEMINARIO TALLER: MOTIVACIÓN

Día y Fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos
17- Julio-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	La carga eléctrica	Participantes
	08:15-08:45	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Conferencia magistral	Data show
	08:45-09:00	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes
	09:00-10:30	Motivación: definición e importancia.	Debate	Papel Bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-13:00	Como mejorar la motivación personal.	Simulación	Papel Bolígrafos
	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Salto al rango	Lápiz y papel Cinta adhesiva
18- Julio-2010	08:15-08:30	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes
	08:30-10:30	La motivación del personal de la comunidad educativa.	Método de casos	Papel

				Bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-12:45	Sugerencias para que el director motive a los integrantes de la comunidad educativa.	Grupo de discusión	Papel Bolígrafos
	12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo

#### **SEMINARIO TALLER: COMUNICACIÓN AFECTIVA.**

<b>Día y Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Temática</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Bienvenidos	Letras en cartulina
	08:15-08:45	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Conferencia magistral	Data show
	08:45-09:00	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes
01- Agosto-2010	09:00-10:30	Comunicación: definición e importancia.	Juego de roles	Papel Bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-13:00	Habilidades y estrategias para comunicarse efectivamente.	Grupo de discusión	Papel Bolígrafos
02- Agosto-2010	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	El amigo secreto	Cartulina

				Marcadores
08:15-08:30	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes	
08:30-10:30	Efectos y ventajas de la comunicación.	Método de casos	Papel Bolígrafos	
10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio	
11:00-12:45	Funciones de la comunicación.	Debate	Papel Bolígrafos	
12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo	

**EVENTO: LIDERAZGO DE EQUIPOS.**

<b>Día y Fecha</b>	<b>Hora</b>	<b>Temática</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>
	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Tú como líder.	Papel Bolígrafo
15- Agosto-2010	08:15-08:45	Presentación, justificación y objetivos de la propuesta.	Conferencia magistral	Data show
	08:45-09:00	Conformación de grupos.	Afinidad	Participantes

16- Agosto-2010	09:00-10:30	Liderazgo: Definición e importancia	Conferencia y mesa redonda	Papel Bolígrafos
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-13:00	Estilos de liderazgo	Conferencia magistral y taller	Papel Bolígrafos
	08:00-08:15	Dinámica de ambientación	Organización de Fiesta final	Participantes
	08:15-08:30	Trabajo en parejas.	Afinidad	Participantes
	08:30-10:30	Uso de los estilos de liderazgo	Exposición	Papelotes Marcadores
	10:30-11:00	<b>Receso</b>	Refrigerio	Refrigerio
	11:00-12:45	Rol del líder - mentor en el trabajo en equipo	Debate dirigido	Papel Bolígrafos
	12:45-13:00	Cierre de la jornada	Diálogo	Diálogo

#### **4.5.2.10. Evaluación**

La evaluación se la realizará al final de cada evento, para ello se aplicará un modelo estándar de encuesta a los involucrados en la capacitación, con su respectivo instrumento el cuestionario.

### **CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN**

Lea con atención las siguientes preguntas y encierre con un círculo la opción que, a su juicio, describe mejor las características que prevalecieron en el evento.

Nombre del evento:.....

Fecha:.....

#### **1. El material presentado en el evento fue:**

- a. Totalmente original ( )    b. Medianamente original ( )    c. Poco original ( )  
d. Nada original ( )

#### **2. El material audiovisual utilizado me pareció:**

- a. Muy claro ( )    b. Regular ( )    c. Confuso ( )

#### **3. La secuencia de los contenidos del evento me pareció:**

- a. Lógica ( )    b. Regular ( )    c. Arbitraria ( )

**4. La inclusión de detalles y ejemplos en las exposiciones de los facilitadores fueron:**

- a. Muy numerosas ( )
- b. Numerosas ( )
- c. Poco numerosas ( )
- d. Nada ( )

**5. Aparte del conocimiento proveniente de los libros, los facilitadores dieron muestras de tener experiencia en su campo:**

- a. Muy amplias ( )
- b. Amplias ( )
- c. Regulares ( )
- d. Pobres ( )

**6. La actuación de los facilitadores despertó interés y entusiasmo:**

- a. Muchas veces ( )
- b. Algunas veces ( )
- c. Raramente ( )
- d. Ninguna vez ( )

**7. Las oportunidades que tuve para hacer preguntas durante el evento fueron:**

- a. Muy frecuentes ( )
- b. Frecuentes ( )
- c. Regulares ( )
- d. Ninguna ( )

**8. El contenido del evento fue cubierto por los facilitadores tal como se indica en las guías:**

- a. En su totalidad ( )
- b. En su mayoría ( )
- c. A medias ( )
- d. Nada ( )

**9. La cantidad de actividades programadas para alcanzar los objetivos del evento me pareció:**

- a. Muy excesiva ( )   b. Adecuada ( )   c. Poco adecuada ( )   d. Escasa ( )

**10. Las actividades del evento se realizaron :**

- a. Muy puntualmente ( )   b. Puntualmente ( )   c. Con relativa puntualidad ( )   d. Impuntualidad ( )

***GRACIAS***

#### 4.5.2.11. Recursos y presupuestos

<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>Materiales</b>	<b>cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Val</b>
Papel periódico	100 pliegos	0,20	
Papel bond	1 resma	6,00	
Marcadores permanentes	20	0,50	
Tizas líquidas	10	1,25	
Bolígrafos	50	0,30	
Cartulina	3 pliegos	0,40	
Impresiones	60	0,10	
Copias	900	0.03	
Refrigerios	12	20,00	
Cinta adhesiva	2	1.25	
Lápices	20	0.15	
Grapas	1 caja	1.00	
<b>Total</b>			
<b>344.50</b>			

# **ANEXOS**



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

*ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN*  
*NIVEL DE POSTGRADO*

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO  
EDUCATIVO

**PROYECTO DE TESIS**

**TEMA**

**La Incidencia de la Organización y Dirección en el Desarrollo Institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos.**

Maestranes: **Margot Quichimbo**

**Carmita Chuquiguanca**

Yantzaza – Ecuador

- 2010 -

## **1. TEMA**

**La Incidencia de la Organización y Dirección en el Desarrollo Institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos.**

## **2. PROBLEMATIZACIÓN**

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **2.1.1. ANTECEDENTES**

“La institución educativa, donde se realizará la investigación, fue creada mediante Acuerdo Ministerial No 2143, del 12 de enero de 1978; su nombre original fue Colegio Nacional de Cumbaratza, luego de muchos trámites se consiguió el cambio de nombre, hoy se llama Colegio Técnico “Río Zamora” perteneciente a la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora de la Provincia de Zamora Chinchipe. Creado con la finalidad de dar atención a las necesidades educativas que la juventud y la población en general sentían en aquella época.”<sup>17</sup>

Durante su vida institucional, el colegio ha entregado a la comunidad un gran número de bachilleres: 45 en la especialidad de Forestación, 97 en la especialidad de Química y Biología, 33 en Contabilidad y Administración. Ante la necesidad de servir a la juventud de la parroquia que por diversas razones no podían asistir al colegio en la

---

<sup>17</sup> Equipo de investigación, Archivos de secretaría. Colegio “Río Zamora”- Cumbaratza. Zamora Chinchipe.

sección diurna, las autoridades del plantel gestionaron ante el Ministro de Educación la creación de la sección nocturna, la misma que es aprobada mediante acuerdo ministerial No.164 del 16 de septiembre de 1998.

En la actualidad la institución, cuenta con 3 directivos, 15 docentes, 2 administrativos y 2 de servicio; y, 120 estudiantes en las dos secciones, distribuidos en el Octavo, Noveno y Décimo año de Educación Básica y bachillerato en Ciencias Generales, en la sección diurna; y Técnico, en Gestión Administrativa y Contable, especialización Contabilidad y Administración en la sección nocturna. Además cuenta con departamento de Cultura Física, biblioteca, servicio de Internet, sala de cómputo y laboratorio de Química y Biología.

### **2.1.2. VISIÓN**

“El Colegio Técnico “Río Zamora”, de la ciudad de Cumbaratza en el año 2010 es una institución prestigiosa que lidera la educación en la zona. Entrega a la sociedad hombres y mujeres Bachilleres aptos para proseguir estudios superiores y comprometidos con el desarrollo y progreso de la comunidad y del país.”<sup>18</sup>

### **2.1.3. MISIÓN**

“El Colegio Técnico “Río Zamora” cuenta con aulas didácticas, laboratorios debidamente equipados, espacios de recreación y una planta docente y administrativa

---

<sup>18</sup> Equipo de investigación, Proyecto Educativo Institucional. Colegio “Río Zamora”- Cumbaratza. Zamora Chinchipe.

altamente profesional que promueven una pedagogía crítica y la práctica de valores para la formación humanista y científica técnica de los hombres y mujeres Bachilleres que la sociedad actual exige.”<sup>19</sup>

#### **2.1.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Mejorar la comunicación y las interrelaciones entre los miembros de la comunidad educativa en un 25 por ciento anual durante los próximos cuatro años.
  
- Mejorar cada año un 20 por ciento la infraestructura del plantel mediante convenios con las OG's y ONG's en los próximos cinco años.
  
- Capacitación continúa al personal docente y administrativo con dos seminarios-taller cada año lectivo, todos los años.

#### **2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA**

En el Ecuador, la práctica de la administración educativa se ha venido promoviendo, como fruto de disposiciones políticas, del esfuerzo personal y la buena voluntad de quienes se han puesto frente a su organización y dirección; considerando que, para administrar una institución educativa, es suficiente ser elegido por influencias de tipo personal o político, ganar un concurso de méritos y oposición, en el que se evalúan

---

<sup>19</sup> Equipo de investigación, Proyecto Educativo Institucional. Colegio “Río Zamora”- Cumbaratza. Zamora Chinchipe.

conocimientos de legislación educativa y otros, supuestamente, válidos para el cargo a ocuparse; sin tomar en cuenta que la consecución del nuevo modelo educativo, necesita de agentes de cambio adecuadamente preparados para conducirlo.

Es, entonces, necesario señalar que, en las instituciones educativas, se ha venido generalizando que, organizar y dirigir solamente implica optimizar recursos humanos, materiales y financieros y cumplir con un conjunto de procesos rutinarios y obsoletos de organización y dirección.

Esta problemática está identificada en el Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008 - 2009, en el que se aprecia la Organización y Dirección de las Autoridades del Establecimiento, con la siguiente información:

- Las tareas y funciones del personal, no se realizan en base a la visión y misión de la institución; así lo manifiestan el 88,89% de los maestros, el 50% del personal administrativo, el 50% del personal de servicio, y el 94,29 de padres de familia.
- El 77,78% de los maestros, el 50% del personal administrativo, el 50% del personal de servicio; el 68,57% de los padres de familia; consideran que, no existe coordinación de las tareas en la institución.
- El 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 50% del personal de servicio; manifiestan que, no conocen a cabalidad las responsabilidades que les corresponde cumplir.

- El 66,67 de los directivos, el 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 50% del personal de servicio, el 78,57% de estudiantes, el 84,29 de los padres de familia; sostienen que, no se ejerce liderazgo en base a los objetivos de la institución.
- El 100% de los directivos, el 77,78% de los maestros, el 100% del personal administrativo, y el 100% del personal de servicio, 74,29% de estudiantes, el 78,57% de los padres de familia, afirman que, no existe buena comunicación en el personal del establecimiento.
- El 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 50% del personal de servicio; exponen que, los directivos no supervisan continuamente las actividades que realiza el personal de la institución.
- El 88,89% de los maestros, el 100% del personal administrativo, y el 100% del personal de servicio; el 75,71% de estudiantes, el 81,43 % de los padres de familia; opinan que, no existe motivación por parte de los directivos de la institución.
- El 66,67% de los directivos, el 77,78% de los maestros, el 100% del personal administrativo, el 50% del personal de servicio, el 74,29% de los estudiantes, el 94,29% de los padres de familia, sostienen que, no existe cooperación en el trabajo para el desarrollo de la institución.

- El 100% de los directivos, el 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, el 50% del personal de servicio, el 77,14% de los padres de familia consideran que, no existe compromiso de trabajo de los miembros de la institución.
- En la institución en estudio, no existen buenas relaciones interpersonales, así opina el 66,67% de los directivos, el 64,29% de los estudiantes el 68,57% de los padres de familia, el 100% del personal administrativo y el 50% del personal de servicio.
- El 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, el 100% del personal de servicio, el 85,71% de los padres de familia, el 87,14% de los estudiantes señalan que, no participan en la toma de decisiones.
- El 66,67 de los directivos, el 77,78% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 50% del personal de servicio, el 78,57% de estudiantes, el 81,43 de los padres de familia; consideran que, el ambiente de trabajo es frío e indiferente.
- El 66,67% de los directivos, el 77,78% de los maestros, el 100% del personal administrativo, el 50% del personal de servicio; el 68,57% de los padres de familia; y el 61,43% de los estudiantes; consideran que, existe poca armonía en la institución.
- El 66,67% de los directivos, el 77,78% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 100% del personal de servicio; el 74,29 de estudiantes, el

82,86% de los padres de familia, manifiestan que, los miembros de la institución no cumplen a cabalidad sus funciones o responsabilidades.

- El 66,67% de los maestros, el 50% del personal administrativo, y el 100% del personal de servicio, y el 68,57% de los padres de familia indican que, existe baja autoestima en el personal de la institución.
- El 66,67% de los directivos, 88,89% de los maestros, el 100% del personal administrativo, y el 100% del personal de servicio; el 75,71% de estudiantes, el 77,14 % de los padres de familia; opinan que, a medias se cumplen los objetivos de de la institución.

Estos resultados permiten determinar el siguiente problema de investigación:

### **2.3. PROBLEMA GENERAL:**

¿Cómo inciden la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009?.

#### **2.3.1. DERIVADO 1**

¿Cómo incide la organización en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009?.

### **2.3.2. DERIVADO 2**

¿Cómo incide la dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009?.

### **2.4. FACTIBILIDAD**

La presente investigación es factible por las siguientes razones:

1. Se cuenta con las posibilidades económicas suficientes para financiar el desarrollo del proyecto
2. Los integrantes del equipo de investigación poseen la capacidad, actitudes y cualidades para realizar el estudio investigativo.
3. Existe la predisposición del personal de la Institución objeto de la investigación para colaborar con la información que se requiere.

### **2.5. DELIMITACIÓN**

La propuesta investigativa cubre el ambiente de trabajo del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, considerando la labor de los Directivos, Maestros, Estudiantes, Padres de Familia, Personal Administrativo y de Servicio. Período Septiembre 2008-Julio 2009.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. GENERAL:**

Determinar la incidencia de la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009

#### **3.2. ESPECÍFICOS:**

- Establecer la incidencia de la organización en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009
  
- Identificar la incidencia de la dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009
  
- Formular lineamientos alternativos para solucionar la problemática existente en el Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

La administración en las instituciones educativas, es una de las necesidades más apremiantes en este mundo globalizado, motivo por el cual, una adecuada organización y dirección contribuye al éxito de los centros escolares; sus técnicas y objetivos aplicados oportunamente permiten lograr la eficacia, eficiencia y colaboración de las personas en el desarrollo de sus actividades.

Al ser la educación la base para el desarrollo y progreso de los pueblos, es importante darle valor y prioridad, es por esto, que con el presente estudio se contribuirá al mejoramiento de la educación; contando con personal eficiente; que asegure el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y resultados que las instituciones educativas desean alcanzar, con el propósito de conseguir desarrollo en la institución.

La investigación se justifica porque está en relación con temas que tiene que ver con administración educativa, la misma que aportará con información, que servirá para el resto de profesionales que se forman en esta noble institución.

Es necesario una organización y dirección que apunten a la innovación de la gestión educativa, por tal razón se debe contribuir de alguna manera a la solución de ésta problemática, en vista que hasta la actualidad muy pocas investigaciones se han realizado en el ámbito educativo; por ello es que el presente trabajo tiene gran importancia como un aporte para mejorar la administración del plantel educativo en estudio.

El presente trabajo se justifica en forma significativa; porque a través de su realización se obtendrá el grado de Magister en Administración para el desarrollo educativo, contando con profesionales competentes para el mejoramiento de la calidad de la educación, y las condiciones de vida de los habitantes de la provincia de Zamora Chinchipe.

En última instancia, de acuerdo a las exigencias propuestas por la Universidad Nacional de Loja; y cumpliendo con uno de los modelos del sistema de enseñanza aprendizaje; denominado SAMOT, se está llevando a cabo una de sus finalidades que es la investigación de problemas sociales, que tengan trascendencia y relevancia; y que vayan en beneficio de los sectores sociales que la necesitan.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5. 1. La administración**

“Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr como individuos, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales; a medida que la sociedad ha venido a confiar cada vez más en el esfuerzo de grupo; y cuando muchos grupos organizados se han vuelto más grandes, la tarea de los administradores ha cobrado cada vez más importancia.”<sup>20</sup>

#### **5.1.1. Definición**

Es el proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados.

#### **5.1.2. Importancia de la administración**

No sería suficiente con decir que sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito; por lo cual, se mencionará algunos hechos para señalar su importancia:

---

<sup>20</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, 9na edición, Pág. 9

- La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, se lo encuentra presente en todas partes.
- Donde exista un organismo social allí estará presente la administración.
- No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.
- La administración es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.
- Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas.

Para concluir, se puede decir que la administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización con deseos de aumentar su productividad y el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

## **5.2. Las fases del proceso administrativo**

**5.2.1. Planificación:** implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades, se refiera tanto a los fines (lo que se va a hacer o planificación estratégica) como los medios (cómo se hará o planificación operacional). Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. La planificación reduce la incertidumbre porque obliga a los gerentes a mirar hacia adelante, a prevenir los cambios, considerar el impacto de estos y desarrollar las respuestas apropiadas para cada caso.

**5.2.2. Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado; la clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente cumplidos. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización donde las tareas se dividen, se agrupan y se coordinan.

**5.2.3. Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene

una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización; es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos, de ahí que dirigir la organización de manera que se alcance sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso gerencial.

**5.2.4. Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control, su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encauce la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida continuamente, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planificación.

### **5.3. Organización**

“Una organización es un sistema continuo de actividades humanas diferenciadas y coordinadas que utilizan, transforman y unen mutuamente un conjunto específico de recursos humanos, materiales, capitales imaginativos y naturales dentro de un todo único capaz de resolver problemas y cuya función es satisfacer necesidades humanas particulares en interacción con otros sistemas de actividades y recursos humanos en el ambiente particular”<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, 9na edición, Pág. 12

Aunque hay matices diferentes, parece que los autores coinciden en que una organización:

- Gira en torno a metas o fines,
- cuenta con un número precisable de miembros,
- existe una jerarquía clara y
- una división de tareas y funciones.

### **5.3.1. Importancia de la Organización**

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales.

En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución. `

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos, quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

### **5.3.2. Las instituciones educativas como organizaciones**

Analizar el sentido que se da a la organización de instituciones escolares lleva a preguntarse por la realidad de éste estudio en referencia a éste tipo de organizaciones.

#### **5.3.2.1. El sentido de organizar instituciones**

“Todas las organizaciones son sociales y pensamos que su origen y sentido tan solo se encuentran en lo social; sin embargo, adquieren con el tiempo objetivos específicos en función de la tarea social asumida.”<sup>22</sup> Hablar de organizaciones en la sociedad actual no solo es reconocer su existencia, también es afirmar que la sociedad es un espacio organizado, en la medida en que ordenan las funciones que deba realizar, se apoya en una multiplicidad de organizaciones y depende de ellas y su evolución.

Se puede considerar la organización de instituciones educativas como una actividad que integra:

---

<sup>22</sup> CISCAR, C.; URÍA, M., 1989, Organización escolar y acción directiva, Ed. NARCEA, Madrid, España. Módulo IV. PROMADED, Loja 2.008.

- Interrelación de elementos diversos (materiales, personas, etc.)
- Totalidad aditiva e integradora.
- Instrumentalización respecto a una meta o fin.
- Control constante y evaluación.
- Sentido de aplicabilidad y adecuación a la realidad.

### **5.3.2.2. La organización como acción directiva**

“El ordenamiento de recursos y tareas que compete a la dirección de las instituciones educativas, es la concepción social de la organización. Optimizar recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el logro de eficiencia en el proceso, es el campo de ésta función administrativa fundamental”<sup>23</sup>

En tal virtud, la organización del principal recurso disponible, así como la coordinación de su trabajo en la institución requiere de un esfuerzo en donde la tarea, las relaciones humanas, la participación, la delegación de autoridad; y, el compromiso generen el paso institucional hacia la calidad, entendida como la mejor respuesta institucional a las necesidades sociales en general, a las expectativas de padres de familia y alumnos en particular.

Estructurada la organización, definidas las funciones, atribuciones y derechos de sus integrantes en un normativo específico, la función del director es la de conducir al logro

---

<sup>23</sup> MOGROVEJO C., Jorge, 2003, los procesos curriculares y la organización escolar. Módulo IV. PROMADED, Loja 2.008.

del fin que persigue la institución, optimizando los medios con los que cuenta, influyendo en el comportamiento humano y propiciando un ambiente adecuado.

### **5.3.3. La estructura organizativa**

La estructura es lo primero que se percibe cuando se acercan las personas a una organización. Es lo más significativo y lo que refleja con mayor nitidez cómo es esa organización, cómo actúa y cómo los seres humanos conviven en ella.

#### **5.3.3.1. Concepto de estructura**

“La distribución de puestos de trabajo y los mecanismos administrativos que crea un modelo de actividades de trabajo interrelacionadas y permite a la organización dirigir, coordinar y controlar sus actividades”<sup>24</sup>

La estructura es, pues, una de las variables en el diseño de la organización, una parte de la estructura es estática en el sentido de que se diseña y permanece mientras la organización así lo determina en función de sus fines, otra parte es dinámica y sólo puede diseñarse de forma indirecta ya que depende del ajuste de todas las variables y las relaciones que se establecen entre las personas. Esta parte de las estructuras comprende aspectos como la comunicación, cooperación, participación, toma de decisiones, etc.

---

<sup>24</sup>MINTZBERG, Henry, 1990, Diseño de organizaciones eficientes, Ed. EL ATENEO, Buenos Aires, Argentina, Módulo IV. PROMADED, Loja 2.008.

Para el movimiento de la organización científica, la estructura se centra en una distribución de funciones y tareas y la relación entre ellas. El principio del éxito de una organización está en el adecuado establecimiento de procesos que garanticen el cumplimiento de las actividades con el menor costo posible.

### **5.3.3.2. El origen de la estructura: Misión y Visión de la organización**

Los centros escolares como otras organizaciones, se mueven en alguna dirección, no importa que sea de una forma lenta, y poco clara, porque siempre hay un punto de referencia, unos objetivos y un futuro deseado para quienes influyen en ella, cada escuela tiene su misión, explícita en las disposiciones legales y en su proyecto educativo e implica en la mente de cuantos forman parte de su comunidad; cada escuela de la misma forma tiene su visión de la institución escolar son el origen de la forma que adopta la organización (su estructura) para lograr fines.

Cuanto todo está en cambio en el mundo actual la organización necesita algunos puntos de referencia para asegurar el camino hacia la misión, estos puntos son la visión y la cultura; el organizador debe imaginar cómo funcionará esa estructura en un momento del futuro. Imaginará una escuela y “vera” cómo funcionan las personas y los procesos.

La visión de cómo deberá ser la organización supone el punto de confluencia de todos los esfuerzos, iniciativas y creatividad de los miembros. Sin la visión es inevitable el desorden y el conflicto.

### **5.3.3.3. Las variables de la organización**

Según Mucio “Las variables de la organización son 6: cultura, estrategia, estructura, tecnología, personas y entorno.”

#### **5.3.3.3.1. Cultura**

Es el conjunto de valores, creencias y principios que guían a una organización. La cultura define las conductas que se esperan de sus miembros. (Mucio, 1992).

#### **5.3.3.3.2. Estrategia**

Representa el camino elegido para alcanzar los objetivos (estrechamente relacionados con la misión) que la organización se propone. El concepto de estrategia incluye la política e incluye todas las formas de alcanzar los fines.

#### **5.3.3.3.3. Estructura**

Se establece para facilitar la estrategia, La organización utiliza una estructura para lograr su misión, es decir, sin ella no podría desarrollar su estrategia o dicho de otro modo, la estructura es una creación de la estrategia para poder alcanzar sus metas.

#### **5.3.3.3.4. Tecnología**

Representa el "cómo" la organización crea técnicamente sus servicios. Incluye, por ejemplo, la metodología y los recursos. La tecnología no puede ser ajena a la cultura y al entorno.

#### **5.3.3.3.5. Personas**

Están definidas por sus conocimientos y habilidades que condicionan la posibilidad de usar una u otra tecnología, por sus propios valores que pueden entrar en conflicto con la cultura del centro educativo.

#### **5.3.3.3.6. Entorno**

Representa el mundo externo con el que la organización interactúa, la organización tiene que adaptarse al entorno que le fija de una forma o de otra los requisitos de su función.

#### **5.3.3.4. Tipos de estructuras**

Las estructuras no responden a un único modelo, se crean y se adaptan a la cultura, porque ésta actúa como determinante de la vida de la organización para conocer y analizar las estructuras organizativas es necesario entender la existencia de varios tipos básicos de cultura organizacional.”

##### **5.3.3.4.1. Cultura satisfaciente**

Se identifica por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por sus miembros, y por una baja intervención voluntaria en la dinámica general. Su filosofía general es de supervivencia y de mantenimiento de la estabilidad.

#### **5.3.3.4.2. Cultura política**

Se determina por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por la mayoría de los miembros, y por la alta intervención voluntaria en la dinámica de la organización. En la cultura política predomina la lucha por el poder, por la distribución de los recursos y la decisión de "cómo" hacer las cosas.

#### **5.3.3.4.3. Cultura optimizante**

Se define por la existencia de valores institucionales comunes que son aceptados por la mayoría de los miembros pero con una limitada intervención voluntaria de éstos en la dinámica y en el logro de los fines.

#### **5.3.3.4.4. Cultura integradora**

Se caracteriza por la existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus miembros y la intervención voluntaria y activa de éstos en su logro. No importan los valores que utilice la organización pues lo destacable es la integración de personas y organización para alcanzar los mismos fines.

Utilizando los cuatro modelos de cultura descritos es posible diferenciar cuatro modelos de estructuras.

#### **5.3.3.4.5. Estructuras satisficientes**

En estas estructuras la descripción de las actividades y sus requisitos es con frecuencia poco precisa, contradictoria o interpretable para el ejecutor, la distribución de poder es

muy equilibrada entre los distintos niveles jerárquicos y con capacidad de decisión muy reducida, son diseñadas para mantener el "status quo" defender la organización del exterior o responder con el mínimo esfuerzo y coste a los fines de la organización. A pesar de su reconocida ineficiencia estas estructuras se mantienen a lo largo de los tiempos, ya que son las más manejables en situaciones de cambio.

Estas estructuras, denominadas también burocráticas, provocan el nacimiento de estructuras informales, no puede perderse de vista que las estructuras satisficentes no buscan eficacia y eficiencia, sino estabilidad y que la necesidad de intervenir en un mundo en cambio, obliga a calificarlas de inadecuadas, lentas y reaccionarias.

Para la estructura satisficente la selección de los miembros, la aceptación de valores comunes, la obtención de resultados, la capacidad de intervención en el conjunto social o sus experiencias en otras organizaciones tiene poca relevancia. No existen exigencias de entrada para ocupar los puestos de trabajo.

#### **5.3.3.4.6. Las estructuras políticas**

Las estructuras políticas reflejan culturas organizacionales en las que los niveles jerárquicos son aparentes, descripciones formales del modelo que subyace en el origen institucional. Las estructuras políticas son dinámicas, difíciles de definir y sensibles a la acción externa. Su análisis y la intervención en ellas exigen una metodología muy cuidadosa con los aspectos humanos y las relaciones sociales.

Las estructuras políticas están al servicio del grupo que tiene el poder de la situación, aquí falta el compromiso para alcanzar fines institucionales, está en una constante adaptación y por tanto, la definición de las responsabilidades varía según el momento. Su composición está siempre determinada por los responsables directos que sólo aceptarán incluir miembros que puedan ser considerados "amigos", personas de confianza con las que se comparte algo más que una relación laboral.

#### **5.3.3.4.7. Las estructuras optimizantes**

La necesidad de coordinación organizativa se convierte en un imperativo básico para que encajen entre sí las responsabilidades de las personas y de los equipos, y que sea posible realizar las tareas para lograr los objetivos establecidos.

La estructura optimizante tiene una apariencia rígida para defenderse de las amenazas del exterior, pero la acción combinada de la demanda externa y la competitividad interna por optimizar la calidad de los resultados provocan una adaptación constante.

La diferencia de nivel de poder entre los distintos niveles jerárquicos es muy alta como consecuencia del diferente nivel de responsabilidad asumido en la toma de decisiones. En el nivel inferior las responsabilidades están definidas y se aproximan al trabajo rutinario y, por tanto, no existen situaciones de riesgo personal.

Si la estructura optimizadora necesita crear una unidad para solucionar problemas o tomar decisiones creará un "equipo". La entrada en él, como en cualquier posición de la estructura, estará condicionada por la característica del especialista que presente el

candidato. Los miembros de un equipo entrar en él en tanto que se identifican como los que pueden encontrar la mejor solución.

#### **5.3.3.4.8. Las estructuras integradoras**

Las culturas integradoras se identifican por una coordinación natural de su actividad a través de una buena comunicación interpersonal y un eficiente trabajo en equipo. El poder de la organización es muy alto como consecuencia de la cohesión de valores y el grado de intervención. La estructura integradora es fundamentalmente abierta y flexible, porque no tiene temor a las amenazas externas y considera necesaria la estrecha relación con el entorno.

La diferencia de poder entre los distintos niveles jerárquicos es reducida dado que el compromiso colectivo implica una alta intervención sobre la base de una delimitación de responsabilidades parcialmente ambigua. La responsabilidad, compartida no sólo ayuda a intervenir sino que actúa directamente para disminuir la distancia social interna que separa personas y grupos.

#### **5.3.4. Coordinación**

Es una actividad empresarial consciente, orientada a los objetivos de la empresa y planificada, en que se conciertan, armonizan y conducen actividades aisladas, tareas regulares y decisiones descentralizadas, generales o no, de unidades organizativas del mismo o distinto nivel, en orden al logro de los objetivos de la empresa, mediante el empleo de distintos instrumentos estructurales tecnocráticos y personales.

#### **5.3.4.1. Importancia de la coordinación**

La importancia que tiene la coordinación y la forma operativa en que ella se puede desenvolver sin necesidad de fricciones y ante un mismo objetivo social aceptado y defendido por todos los miembros de un grupo, se puede ilustrar por medio de la labor que realiza un equipo bien integrado.

#### **5.3.4.2. Principios para lograr la coordinación**

“Mary Parker Follet, postuló cuatro principios fundamentales para alcanzar un esfuerzo sincronizado y con ellos dio una de las mayores contribuciones que se han ofrecido en este importante campo.”<sup>25</sup>

**5.3.4.2.1. El principio del contacto directo.-** A través de éste principio se establece implícitamente que la coordinación se logra en la primera instancia, no a través de formalismos, si no de un espíritu conciliador; además debe empezar de abajo hacia arriba.

**5.3.4.2.2. El principio de la coordinación en las labores de política y planificación.-** Se reconoce en este principio la importancia de éstas labores como guías de las realizaciones de la empresa o institución y las dificultades que se pueden presentar para coordinar las operaciones, si antes no ha habido un conocimiento y discusión sobre las metas, políticas y los planes de trabajo.

---

<sup>25</sup> SOLANA, Ricardo F. Administración de Organizaciones, 5° Edición, 1998, Pág. 288

**5.3.4.2.3. El principio de la reciprocidad.-** De todos los factores hace énfasis en que, al igual que los otros aspectos administrativos de una empresa o institución, la coordinación es la resultante de interrelacionar esfuerzos, y no un producto aislado.

**5.3.4.2.4. El principio de la coordinación como proceso ininterrumpido.-** Reconoce el dinamismo que tiene toda organización y, por lo tanto, la necesidad de que se hagan ajustes periódicos para mantener esa armonía de esfuerzos.

### **5.3.4.3. Cinco mecanismos de coordinación**

La estructura involucra dos requerimientos fundamentales la división del trabajo en distintas tareas y el logro de la coordinación entre estas tareas.

“Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo; ajuste mutuo, supervisión directa, estandarización de procesos de trabajo, estandarización de producciones de trabajo y estandarización de destreza de trabajadores.”<sup>26</sup>

- El ajuste mutuo logra la coordinación por el simple proceso de comunicación informal, es naturalmente usado en las organizaciones más simples. Paradójicamente, es también usado en las más complicadas.

---

<sup>26</sup> MINTZBERG, Henry, 1990, Diseño de organizaciones eficientes, Ed. EL ATENEO, Buenos Aires, Argentina, Módulo IV. PROMADED, Loja 2.008.

- La supervisión directa logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad por el trabajo de otras emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.
- Los procesos de trabajo son estandarizados cuando los contenidos del trabajo están especificados o programados.
- Las producciones son estandarizadas cuando el resultado del trabajo -por ejemplo- las dimensiones del producto o del desempeño están especificadas.
- La destreza (y conocimientos) son estandarizados cuando está especificado el tipo de capacitación que ese requiere para efectuar el trabajo.

#### **5.4. La dirección**

##### **5.4.1. Aparecimiento y desarrollo de la dirección**

La actividad de dirección surge muy tempranamente en las primeras colectividades humanas, con el propósito de alcanzar metas que no se podían lograr individualmente.

En su surgimiento fue una actividad empírica y espontánea, donde prevalecía la experiencia de las personas más antiguas y mejor preparadas, sin embargo, en nuestros tiempos se ha ido desarrollando y perfeccionando hasta adquirir un carácter científico.

El enfoque básico que caracteriza a la escuela de la dirección o administración científica es el énfasis en las tareas, mediante la aplicación de métodos de diferentes ciencias a los problemas de la dirección y administración en función de alcanzar una mayor eficiencia.

Si bien la denominada como Teoría General de la Dirección o Administración Científica, ha sido a veces duramente criticada, se considera, que atendiendo a las características, condiciones y exigencias sociales de la época en que surgió, estas críticas no pueden llegar hasta menospreciar ni ignorar los méritos, que en el desarrollo de la administración y dirección científica moderna, les son inherentes.

#### **5.4.2. Importancia**

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

“En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.”<sup>27</sup>. Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

---

<sup>27</sup>Chiavenato, Idalberto. La gestión del talento humano 2004

### **5.4.3. Condiciones de una buena dirección**

#### **5.4.3.1. Coordinación de intereses**

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logra coordinar los intereses de grupo y aún los Individuales.

#### **5.4.3.2. Impersonalidad del Mando**

La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

#### **5.4.3.3. Uso de la vía jerárquica**

Al transmitir una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

#### **5.4.3.4. Resolución de los conflictos**

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el mejor disgusto a las partes.

#### **5.4.3.5. Aprovechamiento del conflicto**

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones.

#### **5.4.4. La autoridad y el mando**

Se ha definido a la autoridad como "la facultad para tomar decisiones" y de hecho quién decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza la autoridad.

Según Bernard "La autoridad existe y crea obediencia sólo cuando es aceptada".<sup>28</sup>

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es "la autoridad puesta en acción"<sup>29</sup>

##### **5.4.4.1. Los elementos del mando**

El poder de mandar, necesariamente/Incluye tres cosas diversas:

- (1) Determinar lo que debe hacerse
- (2) Establecer cómo debe hacerse
- (3) Vigilar que es lo que debe hacerse, se haga.

##### **5.4.4.2. Forma del Mando**

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse al mando:

---

<sup>28</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1964).

<sup>29</sup> Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938, 1964).

**(1) Ordenes.-** Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, subordinado a él, la indicación particular y concreta debe ser modificada; de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción; lo que caracteriza a la orden es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

**(2) Instrucciones.-** La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentaran en forma repetida.

#### **5.4.5. La toma de decisiones**

##### **5.4.5.1. Definición**

Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles, aquella que satisfaga los propósitos, la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones; con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios; y, en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

##### **5.4.5.2. Importancia**

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, control, o sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión; la toma de decisiones ayuda a obtener el mejor de los resultados; al resolver conflictos

conservando la efectividad del grupo, evitando divergencia de opiniones y de criterios, con decisiones conciliatorias.

Una decisión muy bien tomada y de consenso será ayudada a cumplirla; utilizando un modelo de participación de las partes involucradas.

#### **5.4.5.3. Bases para la toma de decisiones**

“Para tomar decisiones en forma adecuada, son necesarias cuatro bases principales por separado; pero en la práctica se acostumbra a utilizar una combinación de estas:”<sup>30</sup>

**5.4.5.3.1. Intuición.-** La toma de decisiones se hace sobre la base de sugerencias, influencias, preferencias; y, condiciones psicológicas de la persona que decide.

**5.4.5.3.2. Hechos.-** La toma de decisiones se hace sobre la base de hechos concretos que le dan las condiciones de verídicas, sólidas y de tipo apropiado.

**5.4.5.3.3 Experiencia.-** Es una guía para la toma de decisiones, permitiendo que el aprovechamiento de acontecimientos anteriores, una persona que posea experiencia estará en mejor condición o situación de entendimiento e intimidad con el problema; y, tendrá más sugerencias sobre lo que convenga hacer.

---

<sup>30</sup> KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz, Administración, McGraw Hill, 9na edición. Pág. 83

## **5. 4.6. La motivación**

### **5.4.6.1. Definición**

Es un concepto relacionado con el por qué del comportamiento, las personas motivadas experimentan continuamente necesidades o deseos que les impulsan a actuar, es decir, es una situación que induce a los individuos a realizar una meta determinada. La motivación consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con sus obligaciones, por lo general el director anima a su gente, con frecuencia les sirve de inspiración; a veces, debe recurrir a otros medios y formas de motivación, para mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo y las relaciones laborales.

Entre ellos existen eventos: sociales, deportivos, culturales; cuyo único objetivo es integrar a las instituciones, actividad o una tarea.

El director debe tener presente que su desempeño influye de manera consciente e inconsciente para que su profesorado esté o no motivado hacia el logro, sin embargo, esto no significa que sea el único responsable de la motivación, pues en ella interactúan diversos componentes cognitivos, afectivos, sociales y académicos que tienen que ver con el resto de la comunidad educativa.

### **5.4.6.2. Cómo perfeccionar la motivación**

Para llevar a efecto el perfeccionamiento de la motivación, se debe considerar los siguientes puntos:

**5.4.6.3. Conocer a las personas.** El administrador debe saber exactamente cuáles son las necesidades, tal vez algunos quieran alcanzar un sentimiento de importancia y de reconocimiento por medio del dinero, otros por su categoría dentro del grupo y otros más por las dificultades propias de su trabajo.

**5.4.6.4. Despertar un sentimiento de propiedad.** Todo ser humano tiene interés y preocupación por las cosas que le pertenecen, este sentimiento de “propietario” es algo que se puede despertar en los demás con una motivación adecuada.

**5.4.6.5. Estimular el trabajo colectivo.** Es importante que todas las personas participen en un esfuerzo común, cuanto más profundo sea este sentimiento, tanto más grande será el deseo de convertirse en integrantes del grupo; algunos administradores actúan como miembros del grupo que dirigen y trabajan directamente con él.

**5.4.6.6. Estimular la competencia amistosa.** La competencia es un factor motivacional, ya que despierta un vivo interés, estimula la iniciativa; y, la originalidad.

**5.4.6.7. La motivación debe existir en todos los niveles.** La motivación debe existir por igual tanto para los subordinados como para directivos.

### **5.3.7. La comunicación**

#### **5.4.7.1. Definición**

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección; y; se define como el proceso, a través del cual se transmite y recibe información. El ejecutivo para poner en

marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo; y, que van en detrimento del logro de los objetivos.

### **5.3.7.2. Importancia**

La importancia de la comunicación radica en que ésta tiene que ser efectiva debido a que las políticas motivacionales, el liderazgo y los grupos o equipos se mueven a través de la comunicación.

Además la comunicación debe ser afectiva, ya que, da poder a las personas para establecer relaciones interpersonales que les permitan trabajar juntos hacia el logro de una meta, permitiendo inclusive lograr desarrollo personal para ejercer con mayor eficacia sus tareas encomendadas.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- Formal. Aquella que se origina en la estructura formal de la organización; y, fluye a través de los canales organizacionales.
- Informal. Surge de los grupos informales de la organización; y, no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que por su carácter no formal puede llegar a influir más que

la comunicación formal e, inclusive, ir en contra de esta; el administrador debe tratar de lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- Vertical. Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones.
- Horizontal. Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- Verbal. Se transmite oralmente.
- Escrita. Mediante material escrito o gráfico.

### **5.3.8. Liderazgo**

#### **5.4.8.1. Definición**

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes, se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. También es el ejercicio de la actividad ejecutiva, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, directiva o institucional.”<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> AVENDAÑO, C., MEDINA, A & PINEDO, J. Liderazgo y comunicación en la Organización Social (1996) Pág. 37

Para una persona que dirige una empresa, oficina o departamento de recursos humanos, se encuentre provisto de autoridad, no solo requiere de un conjunto de conocimientos y cualidades indispensables, se hace imprescindible, también haber aprendido a dirigir con solvencia a un grupo o grupos humanos y sobre todo las cualidades de don de mando, sencillez y capacidad para una adecuada toma de decisiones.

#### **5.3.8.2.Importancia del liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

#### **5.3.8.3. Estilos de liderazgo**

“Existen cinco tipos de estilos de liderazgo: directivo, negociador, consultivo, participativo y delegativo; todos los directivos emplean estos diferentes estilos de liderazgo en alguna ocasión, independientemente de que tengan alguna tendencia más marcada a la hora de dirigir: que sean más participativos, negociadores, directivos, etc.”<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> AVENDAÑO, C., MEDINA, A & PINEDO, J. Liderazgo y comunicación en la Organización Social (1996) .

Un mismo directivo puede y debe emplear los diferentes estilos de dirección, utilizando en cada situación aquel que sea de más eficacia; precisamente, el buen directivo es aquel que sabe utilizar el estilo que es más conveniente en cada contexto.

- El estilo directivo se basa en decir a los subordinados lo que tienen que hacer y cómo deben de hacerlo, el jefe es el que delimita y establece la tarea, los tiempos, el ritmo, dirige con firmeza y mantiene una forma de hacer las cosas, y establece lo que tiene que hacer cada trabajador en base a sus capacidades y funciones.
- El negociador es oportunista y cambia con facilidad para adaptarse a las exigencias de la situación en la que se encuentra, realiza pactos y acuerdos con superiores y subordinados, el tratamiento de la información es un elemento de gestión.
- El líder consultivo se basa en discutir los diferentes temas con los trabajadores antes de tomar una decisión y no la toma sin conocer cuál es su opinión; en definitiva, se comunica con los trabajadores, conoce su opinión y luego decide.
- El líder de estilo participativo analiza con los trabajadores las diferentes cuestiones y toma las decisiones en grupo, cualquier integrante tiene tanta responsabilidad como el líder en las decisiones.
- El delegativo ofrece sugerencias pero deja que el grupo decida y que finalmente ejecute. Este tipo de líder es habitual cuando el clima organizativo es de confianza.

### **5.3.9. La supervisión**

#### **5.4.9.1. Definición**

Munch y García la definen así “Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente”. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función, aunque cada supervisor es responsable de la administración de recursos, sin embargo, el aspecto de mayor importancia de la supervisión es la utilización apropiada de la gente.

#### **5.3.9.2.Importancia.**

La supervisión es de gran importancia para toda la organización, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos organizacionales. En esta función concluyen todos los elementos de la dirección anteriormente estudiados; otro aspecto de su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán los resultados con eficacia y eficiencia.

Un supervisor es el encargado directo de la labor de vigilancia; es quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien dependen en último término la eficiencia de todos. Por tanto, su importancia radica en:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de comunicación, motivación y disciplina.
- La relación entre jefe- subordinado.

- La corrección de errores.

### **5.3.9.3. Funciones del supervisor**

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal mediante adecuadas relaciones humanas.
- Proporcionar el desempeño de su personal.
- Efectuar periódicamente entrevistas con su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
- Realizar entrevistas con estos.
- Hacer informes, reportes, etc.
- Conducir reuniones de trabajo, aunque sean pequeñas.
- Mejorar los sistemas y procedimientos administrativos, en su ámbito de responsabilidad.
- Coordinar con los demás Jefes.
- Mantener una adecuada disciplina en su área de trabajo.
- Elaborar y presentar informes periódicamente.

### **5.4.10. La dirección en las instituciones educativas**

La educación puede ser definida como un tipo de actividad social, en la que la sociedad ejerce sus influencias sobre los individuos, encaminadas a garantizar su preparación para la vida, o lo que es lo mismo, prepararlos para transformar y perfeccionar la realidad en que viven.

Así analizada, la educación puede ser concebida como un proceso de dirección social de carácter educativo.

“Desde un enfoque, en la gestión o dirección de una escuela de cualquier tipo o nivel de enseñanza, al menos teóricamente, se pueden distinguir dos dimensiones principales, cuyas diferencias y características particulares se acentúan en tanto que la institución educativa constituya un sistema organizativo mayor y más complejo”<sup>33</sup>

Estas dimensiones son:

- a) El de dirección de los directivos institucionales y
- b) El trabajo de dirección docente y educativo de los maestros o profesores.

Atendiendo a lo planteado, la primera de estas dimensiones se refiere, en síntesis, al trabajo de dirección general de la institución que incluye también los procesos más estratégicos y generales de su dirección docente.

La otra dimensión expresa la influencia, esencialmente educativa y de formación, que como dirigentes del proceso y en su relación directa con los estudiantes, ejercen los maestros y profesores en la formación de los educandos.

Ambas dimensiones en la práctica han de fundirse como un todo para lograr los objetivos más generales de la institución educativa.

---

<sup>33</sup> RUIZ CALLEJA, J. M. Dirección y gestión educativa. Fundación Educativa Esumer, Medellín, Colombia. 2004, Pág. 58

#### **5.4.10.1. Clima institucional**

Es el conjunto de interacciones y transacciones que se generan en la tarea educativa en una situación espacio-temporal determinada.

Formarían parte del "clima" aquel tipo de componentes organizativos con incidencia directa o indirecta en los procesos de interacción y de trabajo en el seno de la organización; aspectos tales como los componentes estructurales, el tamaño, las características del edificio, el equipamiento, las normas de funcionamiento, los horarios, la organización de los procesos, los sistemas de incentivación y control, las finalidades explícitas, los estilos de dirección, la cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos, etc.

En el caso de la organización escolar el concepto de "clima" ayudaría a describir, y entender el efecto que producen las condiciones en las que se producen las actividades dentro de la organización; y, más en concreto, lo que se refiere a las, condiciones que afectan a las relaciones interpersonales y a los sistemas de actuación de la organización en el campo de la docencia, la gestión y las relaciones con el entorno.

“Así el clima institucional suele venir definido más claramente por las relaciones existentes entre los diferentes colectivos de adultos que constituyen la comunidad escolar: profesores/as entre sí, profesores con padres, profesores con la dirección del centro, etc. Por otra parte, el clima en las clases suele venir condicionando

especialmente por las relaciones establecidas entre el profesor y los alumnos y por las normas establecidas para el funcionamiento de cada clase."<sup>34</sup>

#### **5.4.10.1.1. Influencia del “clima” en la calidad general de la educación**

“Los más recientes estudios sobre escuelas eficaces resaltan la importancia de algunos factores pertenecientes al “clima” de las organizaciones educativas: liderazgo sensible a cuestiones pedagógicas, nivel de expectativas alto con respecto al rendimiento de los estudiantes y de la propia institución “clima” de apoyo a las iniciativas de mejora surgidas en el interior de la organización, canales de comunicación fluidos tanto a nivel horizontal como vertical, etc.”<sup>35</sup>

#### **5.4.10.1.2. Influencia del “clima” en la satisfacción**

Las variables clima y satisfacción están altamente relacionadas entre sí por lo que se puede deducir que un buen clima en el centro está ligado a una alta satisfacción de todos los miembros de la comunidad en el propio centro.

La satisfacción en el trabajo está estrechamente vinculada a dos tipos de variables del clima organizacional:

---

<sup>34</sup>Zabalza B., Miguel Ángel. 1996. Manual de organización de instituciones educativas. Capítulo VIII Madrid. Edit. Escuela Española. Módulo VI. PROMADED, Loja 2.008.

<sup>35</sup>Zabalza B., Miguel Ángel. 1996. Manual de organización de instituciones educativas. Capítulo VIII Madrid. Edit. Escuela Española. Módulo VI. PROMADED, Loja 2.008.

- a) Las relaciones con los miembros: sobre todo en lo que se refiere al clima relacional y de apoyo mutuo existente en la organización.

“Las relaciones positivas y cálidas entre los miembros de la organización favorecen un clima relajado de trabajo. En ocasiones las propias relaciones constituyen una motivación importante capaz de contrarrestar la propia inconveniencia del trabajo en sí mismo (a la gente le gusta ir al trabajo por el simple hecho de estar con los compañeros/as con los que mantiene una relación positiva.”<sup>36</sup>

- b) La relación entre trabajador y su trabajo: es decir, la forma en que desarrolle el trabajo y los efectos que de él se deriven.

Así por ejemplo factores como el éxito en el trabajo, el reconocimiento por parte de los demás del trabajo realizado, la constatación de una mejora permanente en la competencia personal en el desarrollo de las actividades (en el sentido de sentirse más competente de ser capaz de ir haciendo las cosas cada vez mejor y con recursos cada vez más sofisticados), etc. Constituyen componentes básicos de la satisfacción.

## **5.5. Desarrollo**

### **5.5.1. Definición**

Se entiende como desarrollo, la condición de vida de una sociedad en la cual las necesidades auténticas de los grupos y/o individuos se satisfacen mediante la utilización

---

<sup>36</sup> Zabalza B., Miguel Ángel. 1996. Manual de organización de instituciones educativas. Capítulo VIII Madrid. Edit. Escuela Española. Módulo VI. PROMADED, Loja 2.008.

racional, es decir sostenida, de los recursos y los sistemas naturales, este concepto integra elementos económicos, tecnológicos, de conservación y utilización ecológica, así como lo social y político.

Pero el verdadero desarrollo de una sociedad tiene que ver más con el conocimiento, con la capacidad intelectual de su población puestos al servicio de la comunidad con el objetivo de mejorar la calidad de vida de todos sus integrantes (satisfacer sus necesidades básicas, sus proyectos de vida, etc.).

## **5.5.2. Las teorías del desarrollo**

### **5.5.2.1. El enfoque del desarrollo económico**

El desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes.

La política pública generalmente apunta al crecimiento continuo y sostenido económico y la extensión de la economía nacional de modo que 'los países en vía de desarrollo' se hagan 'países desarrollados'.

El proceso de desarrollo económico supone ajustes legales e institucionales que son hechos para dar incentivos para fomentar innovaciones e inversiones con el propósito de crear un eficiente sistema de producción y un sistema de distribución para los bienes y los servicios.

El desarrollo económico se concentra en medir el progreso en términos de carteras construidas, en ver las tasas de crecimiento económico; y el crecimiento del producto nacional bruto u otros indicadores macros.

### **5.5.2.2. El enfoque del desarrollo humano**

“Es el desarrollo de las personas, por las personas, y para las personas; entendiéndose por desarrollo de las personas, intervenir en educación, salud, nutrición y bienestar social, para que puedan desempeñarse a cabalidad en la vida económica, política y social del país. Desarrollo para las personas significa satisfacer las necesidades de cada cual y ofrecer oportunidades a todas. Desarrollo por las personas significa dar a todas la oportunidad de participar.”<sup>37</sup>

Da prioridad a la población pobre, le amplía las capacidades y oportunidades y promueve su participación en los diversos aspectos de sus vidas, a través de una nutrición adecuada, el acceso a agua limpia, mejores servicios médicos, más y mejor escolaridad para sus hijos, transporte económico, vivienda adecuada, empleo continuo y medios de vida seguros y productivos, libertad de circulación y expresión, vida familiar satisfactoria, afirmación de los valores culturales y religiosos, tiempo y formas adecuadas de recreación, oportunidades de participar en las actividades de la sociedad civil, son aspiraciones que demanda la gente, las cuales se encuentran reconocidas dentro del enfoque del desarrollo humano.

---

<sup>37</sup> MAX NEEF., Manfred “Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro”. Módulo II. PROMADED, Loja 2.008.

### **5.5.3. Posicionamiento del equipo de investigadores**

Se centra, en lo que respecta, al desarrollo humano, puesto que, es un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad, una sociedad tiene una alta calidad de vida, cuando los seres humanos que la integran, dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades y desplegar todas sus potencialidades con miras a lograr su mejoramiento personal y la realización de la sociedad como conjunto.

Otra razón de esta posición; es porque se trata, de un tipo de desarrollo que no solo genera crecimiento económico, sino que, también distribuye sus beneficios equitativamente y promueve procesos de empoderamiento de la población; le amplía al ser humano sus capacidades y oportunidades y promueve su participación en los diversos aspectos que afectan sus vidas.

### **5.5.4. El desarrollo institucional**

Al hablar de desarrollo institucional se proyectan los imaginarios que tienen tanto los administrativos, como los académicos y demás agentes participantes de las instituciones. Dichos imaginarios corresponden al aumento de recursos económicos y humanos, el mejoramiento de la infraestructura, la organización de cronogramas, planes de acción y otros elementos que se esperan contribuyan a la proyección y el cumplimiento de la misión y visión de las instituciones.

Así, el desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento que internos o externos proponen para abordar las problemáticas existentes dentro de las instituciones.

En este sentido, el desarrollo institucional se puede definir como cambio planificado y sistemático, coordinado y asumido por la institución escolar, que busca incrementar sus niveles de calidad y equidad mediante una modificación tanto de los procesos de enseñanza y aprendizaje como de la organización de la institución; es así, que el desarrollo institucional; apunta al mejoramiento de la calidad desde abajo, es decir que partiendo de la situación o las necesidades de cada centro educativo en particular, los mismos actores toman en sus manos las tareas de desarrollo.

#### **5.5.5. El desarrollo en las instituciones educativas**

La institución escolar en su conjunto; es un ámbito de intervención óptimo para poner en marcha procesos de transformación que promuevan el desarrollo integral de todos y cada uno de los alumnos. Los cambios que afecten tanto a los aspectos organizativos y pedagógicos de las instituciones como a la cultura escolar y que sean asumidos por toda la comunidad educativa pueden mejorar realmente los niveles de calidad y equidad.

Los siguientes criterios poseen importancia para el desarrollo institucional:

El desarrollo en las instituciones educativas no puede lograrse sin ideas, sin talento y sin experiencia; no puede dejarse a la improvisación. Es una función que requiere de criterios de idoneidad profesional y evidencia de valores como la disciplina de trabajo,

responsabilidad, honestidad, cooperación y capacidad para la realización de tareas individuales y de equipo.

También en general, es de valor, el fortalecimiento de aspectos participativos de los diversos agentes de la comunidad educativa e incrementar la autoestima y la motivación para lograr el éxito institucional.

Con referencia a los obstáculos y las dudas deberían ser atendidas y tomadas en serio, permitiendo que sean tematizadas abiertamente; para promover unas buenas relaciones sociales y disponer de un ambiente armónico y de bienestar en el centro educativo.

De la misma manera las condiciones indispensables para el desarrollo institucional; se enmarcan en unificar esfuerzos, y elevar el compromiso de trabajo de los actores de la educación.

También se puede hacer una importante contribución para el desarrollo de un establecimiento educativo; al mejorar el desempeño de sus elementos en las acciones diarias; orientadas al logro de una organización eficiente y eficaz.

Las características destacadas de desarrollo institucional; como el cumplimiento de las funciones y responsabilidades por parte del personal; son fundamentales para los fines de la institución.

Finalmente, ejecutar las tareas y funciones para el logro de la visión y misión de la institución, resulta prometedor para el desarrollo de un centro educativo.

### **5.5.5.1. Ámbitos y aspectos de la organización para el desarrollo institucional.**

#### **5.5.5.1.1. La visión y la participación individual y grupal.**

Ejecutar las tareas y funciones en base a la visión institucional, es indispensable para optimizar la participación individual y grupal, como un proceso que involucra activa y equitativamente a todos sus miembros; que aportan con ideas y criterios, sin especificación de roles o responsabilidades compartiendo para ello, trabajos específicos para el logro de determinadas metas, lo que contribuye así a la construcción de una organización para la educación de calidad.

#### **5.5.5.1.2. Conocimiento de la misión y el aumento del compromiso institucional.**

Es una clave para el desarrollo conocer la misión institucional, porque es la razón de la institución, donde se establece un modelo de compromiso que parte de una adecuación a su realidad inmediata, considerando los recursos al alcance, mediante la fijación de objetivos y la coordinación de esfuerzos para lograrlos.

#### **5.5.5.1.3. Desarrollo de las acciones en cuanto a la misión y el aumento del compromiso institucional.**

Es elemental para el adelanto de las instituciones educativas que los integrantes de la organización desarrollen acciones encaminadas a la misión institucional para asegurar el cumplimiento de las tareas del grupo, lo que conduce a la realización de los objetivos

planteados, y, consecuentemente, perfeccionar la calidad de servicio que la institución ofrece a la sociedad.

#### **5.5.5.1.4. La división del trabajo y el mejoramiento de los servicios que ofrece la institución.**

Una base para el desarrollo institucional, es dividir el trabajo adecuadamente entre diferentes tareas, como estrategia para ofrecer educación con más calidad, orientada y encaminada a unificar esfuerzos para garantizar el mejor servicio de manera constante y permanente, para asegurar la buena marcha de la institución.

#### **5.5.5.1.5. La coordinación del trabajo y el cumplimiento de las necesidades de la institución.**

La coordinación consiste en integrar las actividades a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia, con una entrega total y de la forma más adecuada en base a las necesidades para el logro de los objetivos establecidos por la institución, y por ende para alcanzar las satisfacciones esperadas por la sociedad en general.

#### **5.5.5.1.6. Liderazgo participativo y aumento de autoestima.**

Ejercer un liderazgo participativo es un poderoso elixir, es bueno para la vida de las personas, y aumenta el nivel de autoestima como el responsable de muchos éxitos escolares; puesto que, una elevada autoestima, vinculada a un concepto positivo de sí

mismo, potenciará la capacidad de la persona para desarrollar sus habilidades y aumentara el nivel de seguridad personal.

#### **5.5.5.1.7. Delegación de autoridad y mejoramiento del desempeño.**

La delegación de autoridad ejecutada con liderazgo incrementa el desempeño El desarrollo de las instituciones, se fundamenta en el mejoramiento del desempeño de sus trabajadores, razón por lo cual, las acciones o comportamientos observados en los trabajadores son relevantes para los objetivos de la organización.

#### **5.5.5.1.8. Valores institucionales y el bienestar**

El escenario para el desarrollo es la existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus miembros, lo que incide en la calidad de vida del ser humano, incluida la integración y participación en un adecuado ambiente, propiciado por la misma Institución, puesto que se tiene metas individuales y organizacionales que cumplir, pero esto es una cadena que parte del bienestar de sus empleados, es decir, si ellos están bien, la institución logrará sus fines.

### **5.5.5.2. Ámbitos y aspectos de la dirección para el desarrollo institucional**

#### **5.5.5.2.1. La toma de decisiones y la resolución de conflictos**

Es elemental, para el desarrollo de las instituciones educativas; la utilización de un modelo de participación, en el cual, para la toma de decisiones se valore las ideas,

críticas y aportes de todos los involucrados, para tratar de encontrar solución a los conflictos, los mismos que pueden ser transformados en algo positivo para el bien común; la importancia de esto ha llevado a todas las sociedades a dotarse de instituciones que procuren conducir los conflictos hacia soluciones acertadas de convivencia.

#### **5.5.5.2.2. La motivación y el aumento de la autoestima**

Para la labor de desarrollo, es importante, la motivación al personal, puesto que, se consigue mantener un buen nivel de autoestima, los miembros del grupo se abrirán mejor a los demás, aprenderán a pedir ayuda y, en general, resultará mucho más gratificante vivir, derivando satisfacción en realizar cosas siempre mejor.

#### **5.5.5.2.3. La comunicación y el mejoramiento en la coordinación**

El desarrollo de una institución educativa, depende de una comunicación afectiva, ya que, es de vital importancia en una organización; para asegurar mejorar la coordinación de las actividades que realizan los integrantes de un grupo, de manera que cada uno adoptará sus tareas a las de otros, con la habilidad y el entusiasmo necesario a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

#### **5.5.5.2.4. La supervisión y el incremento en el desempeño**

Es significativo, para el desarrollo, el control en la supervisión del trabajo en las instituciones educativas, porque hace una importante contribución a los elementos de la

educación; en el aumento del desempeño, con el propósito de lograr los resultados institucionales e individuales deseados, por lo tanto, la meta del mejoramiento del desempeño está relacionada con realizar un trabajo significativamente productivo.

#### **5.5.5.2.5. El liderazgo y la participación en la coordinación**

Para lograr el desarrollo, de la institución, se debe contar con el líder adecuado en el momento apropiado, que su trabajo contribuya a los objetivos institucionales; con la participación de todos los integrantes de un equipo de trabajo coordinado, lo que mejora la calidad y la aceptación de las decisiones, fomenta la motivación, incrementa la autoestima y mejora las relaciones interpersonales de todos los involucrados.

#### **5.5.5.2.6. Resolución de conflictos y la Armonía en las relaciones interpersonales.**

Es esencial para el desarrollo de la institución, conceder un espacio a la resolución de conflictos; *con el fin de crear un clima de armonía; en donde, se contribuya a generar un ambiente laboral de unidad y orden, y que exprese vida con afecto entre el grupo de trabajo, lo que determina la calidad de vida y de productividad de las personas.*

#### **5.5.5.2.7. Las relaciones sociales y el mejoramiento en las relaciones laborales.**

En la labor de desarrollo institucional, es muy significativo, tener buenas y adecuadas relaciones sociales, ya que al ponerse en contacto se intercambia y se construye nuevas experiencias y conocimientos que permiten desenvolverse con eficacia en el ámbito profesional; además, ayudan a crecer como individuos, y como institución en la búsqueda permanente de convivencia positiva, en pos de un objetivo en común.

## **6. HIPÓTESIS GENERAL**

El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización y dirección del establecimiento.

### **6.1. Especifica 1:**

El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento.

### **6.2. Especifica 2:**

El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento.

## 7. MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

### 7.1. Hipótesis 1

**Enunciado:** El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento.

ORGANIZACIÓN					DESARROLLO INSTITUCIONAL				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES	TÉCNICA	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES	TÉCNICA	ÍNDICES
Visión	*Tareas y funciones	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Si -No -En parte	Participación Individual y grupal	* Optimización	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Si -No -En parte
Misión	*Conocimiento	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Si -No	Compromiso	*Aumento	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-De todos -De pocos -De nadie
	*Acciones	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Si -No -En parte			D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-De todos -De pocos -De nadie
Estructura	*División de trabajo	D-AD-S	Encuesta	-Por sus capacidades -Por sus necesidades -Por sus comodidades	Servicios	*Mejoramiento	D-AD-S	Encuesta	-Si -No -En parte
	*Coordinación	D-AD-S	Encuesta	-Muy adecuada -Poco adecuada -Inadecuada	Necesidades	* Cumplimiento	D-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada

Liderazgo	*Participativo	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Si -No -A veces	Autoestima	*Aumento	D-AD-S-ES-PF	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
	*Delegación de Autoridad	D-AD-S	Encuesta	-Si -No -En parte	Desempeño	*Mejoramiento	D-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Cultura	*Valores institucionales	D-AD-S	Encuesta	-Todos -Pocos -Ninguno	Bienestar	*Involucramiento	D-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada

## 7.2. Hipótesis 2

**Enunciado:** El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento.

DIRECCIÓN					DESARROLLO INSTITUCIONAL				
INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES	TÉCNICA	ÍNDICES	INDICADORES	SUBINDICADORES	INFORMANTES	TÉCNICA	ÍNDICES
Toma de decisiones	*Resultados	D-PF-AD-S	Encuesta	-Si -No -En parte	Resolución de conflictos	*Contribución	D-PF-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Motivación	*Eventos	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Muchos -Pocos -Ninguno	Autoestima	*Aumento	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Comunicación	*Afectiva	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Muy afectiva -Poco afectiva -Nada afectiva	Coordinación	*Mejoramiento	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Supervisión	*Control	D-AD-S	Encuesta	-Permanente -Ocasional -No existe	Desempeño	*Incremento	D-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Liderazgo	*Objetivos institucionales	D-PF-AD-S	Encuesta	- Si -No -En parte	Coordinación	*Participación	D-PF-AD-S	Encuesta	-Totalidad -A medias -Nada
Resolución de conflictos	*Prontitud	D-PF-AD-S	Encuesta	-Siempre -A veces -Nunca	Armonía	*Relaciones personales	D-PF-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada
Clima institucional	*Relaciones sociales	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Muy Buenas -Buenas -Regulares	Relaciones laborales	*Mejoramiento	D-ES-PF-AD-S	Encuesta	-Mucho -Poco -Nada

## **8. METODOLOGÍA**

### **8.1. Métodos**

Para el desarrollo del trabajo investigativo se utilizarán básicamente los siguientes métodos:

**8.1.1. Método Analítico.-** Este método será empleado en el momento de estudiar, separadamente, cada una de las respuestas que se emitirán a las interrogantes, que constan en cada parte de los instrumentos que se aplicarán; además, será muy útil, cuando corresponda detallar alternativas de solución.

**8.1.2. Método Sintético.-** Este método permitirá a los investigadores, elaborar las conclusiones, y establecer los lineamientos alternativos que ayudarán a solucionar la problemática existente en el Colegio, objeto de estudio.

**8.1.3. Método Deductivo.-** Se utilizará este método para estudiar casos generales y llegar concretamente a hechos específicos.

**8.1.4. Método Inductivo.-** Partiendo del estudio de respuestas particulares de los miembros de la institución, permitirá llegar a criterios de carácter general.

### **8.2. Técnicas**

**8.2.1. Encuesta.-** Esta técnica será utilizada para obtener información relativa a características predominantes sobre el problema a investigarse, que será aplicado a los docentes, personal administrativo y de servicio, padres de familia y estudiantes.

**8.2.2. Entrevista.-** Servirá a los investigadores como un apoyo al entrevistar a las autoridades, garantizando más y mejor información sobre el problema de investigación

**8.3. Instrumentos.-** En correspondencia con las técnicas que se han detallado, se utilizarán como instrumentos: Cuestionario y Guía o Guión.

#### **8.4. Población**

La población objeto de investigación, la constituyen las autoridades, personal administrativo, docentes, estudiantes, y padres de familia del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza del cantón Zamora, la misma que se detalla a continuación:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>POBLACIÓN</b>
Directivos	3
Personal docente	15
Alumnos	120
Padres de Familia	111
Administrativos y de Servicio	4
<b>TOTAL</b>	<b>253</b>

**FUENTE:** Secretaría del Colegio “Río Zamora”

**ELABORACIÓN:** Las autoras.

## **9. TALENTOS HUMANOS Y RECURSOS**

### **9.1. Talentos Humanos**

- Un Director de Tesis.
- Autoras de la Tesis: Carmita Chuquiguanca y Margot Quichimbo.
- Autoridades
- Profesores
- Estudiantes
- Personal administrativo y de servicio
- Padres de Familia

### **9.2. Recursos Materiales**

- Computadora.
- Impresora
- Material Bibliográfico.
- Papel bond
- Papel ministro.
- Carpetas, Borrador.
- Bolígrafos, Marcadores.
- Calculadora.
- C.D. ROM.
- Flash Memory
- Diccionario, textos

### 9.3. Recursos Financieros

Material de Oficina	\$ 30.00
Copias	\$ 100.00
Impresiones	\$ 200.00
Movilización	\$ 300.00
Hospedaje y Alimentación	\$ 500.00
Internet	\$ 80.00
Impresión del Borrador	\$ 200.00
Impresión y empastado final (Original y copia)	\$ 350.00
Imprevistos (5%)	\$ 88,00
<b>Total</b>	<b>\$1848,00</b>

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ HALLRIEGEL, D. y SLOCUM, J. W. Administración. 7ma. edición. Thompson Editores. México 1998.
- ❖ KOONTZ, H. y Heinz, w,(1995). Elementos de Administración .5ta. edición, México: McGraw-Hill.
- ❖ LEIVA, Francisco. Nociones de Metodología de Investigación Científica. Quito. 1984.
- ❖ OTERO, O. e ISSACS, D.: Dirección y Organización de Centros Educativos. E.U.N.S.A., Pamplona, 1975.
- ❖ Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación” Volumen 7, Número 3, Año 2007.
- ❖ RUIZ CALLEJA, J. M. Dirección y gestión educativa. Fundación Educativa Esumer, Medellín, Colombia. 2004.
- ❖ [www.forodes.seguridad.com/frigo.htm](http://www.forodes.seguridad.com/frigo.htm). Desarrollo Humano.
- ❖ ZABALZA B. Miguel Ángel. 1.996. Manual de organización de instituciones educativas. Capítulo VIII. Madrid. Edit. Escuela Española.263-297.

# **ANEXOS**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PROYECTO.**

<b>TEMA</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>HIPÓTESIS</b>
<p>La incidencia de la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009. Lineamientos Alternativos</p>	<p><b>PROBLEMA GENERAL:</b> ¿Cómo inciden la organización y la dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009?</p> <p><b>PROBLEMAS DERIVADOS:</b> <b>Derivado 1</b> ¿Cómo incide la organización en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe.</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la incidencia de la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <b>Específica 1:</b> -Establecer la incidencia de la organización en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008-2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La administración</li> <li>- Importancia de la administración</li> <li>- Las fases del proceso administrativo</li> <li>- Organización</li> <li>- Importancia de la Organización</li> <li>- Las instituciones educativas como organizaciones</li> <li>- El sentido de organizar instituciones</li> <li>- La organización como acción directiva</li> <li>- La estructura organizativa</li> <li>- Concepto de estructura</li> <li>- El origen de la estructura: Misión y Visión de la organización</li> <li>- Las variables de la organización</li> <li>- Tipos de estructuras</li> <li>- Coordinación</li> <li>- Importancia de la coordinación</li> <li>- Principios para lograr la coordinación</li> <li>- Cinco mecanismos de coordinación</li> <li>- La dirección</li> <li>- Aparecimiento y desarrollo de la</li> </ul>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> -El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización y dirección del establecimiento.</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b> <b>Específica 1:</b> -El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada organización del establecimiento.</p>

	<p>Período 2008-2009?</p> <p><b>Derivado 2</b> ¿Cómo incide la Dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chichipe. Período 2008-2009?</p>	<p><b>Específico 2:</b> -Identificar la incidencia de la dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chichipe. Período 2008-2009.</p> <p><b>Específico 3:</b> -Formular lineamientos alternativos para solucionar la problemática existente en el Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chichipe. Período 2008-2009.</p>	<p>dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Importancia</li> <li>- Condiciones de una buena dirección</li> <li>- La toma de decisiones</li> <li>- La motivación</li> <li>- La comunicación</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- La supervisión</li> <li>- La dirección en las instituciones educativas</li> <li>- Clima institucional</li> <li>- Desarrollo</li> <li>- Las teorías del desarrollo</li> <li>- El enfoque del desarrollo económico</li> <li>- El enfoque del desarrollo humano</li> <li>- Posicionamiento del equipo de investigadores</li> <li>- Desarrollo institucional</li> <li>- El desarrollo en las instituciones educativas</li> <li>- Ámbitos y aspectos de la organización para el desarrollo institucional.</li> <li>- Ámbitos y aspectos de la dirección para el desarrollo institucional</li> </ul>	<p><b>Específica 2:</b> -El limitado desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza. Período 2008-2009, obedece a la inadecuada dirección del establecimiento.</p>
--	--	---	---	--

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL**  
**DESARROLLO EDUCATIVO.**  
**PROMADED**

**Encuesta dirigida a docentes**

Un equipo de maestrantes de la universidad Nacional de Loja le solicita que se digne responder a la presente encuesta, su colaboración servirá para plantear alternativas que procurarán el desarrollo de la institución. Por su valiosa información, anticipadamente, le agradecemos.

Instrucción: Coloque una equis (x), en el casillero del paréntesis que considere conveniente.

1. ¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?  
Si ( )      No ( )      En parte ( )
2. ¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal?  
Si ( )      No ( )      En parte ( )
3. ¿Usted conoce la misión de la institución?  
Si ( )      No ( )

4. ¿Al conocer la misión, ha aumentado el compromiso con la institución?  
De todos ( ) De pocos ( ) De nadie ( )
5. ¿Los miembros de la institución, realizan las acciones en base a la misión?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
6. En la estructura organizacional, la división de trabajo se realiza por:  
Sus capacidades ( ) Sus necesidades ( ) Sus comodidades ( )
7. ¿Si la división de trabajo se realiza de acuerdo a las capacidades, se ha mejorado los servicios que brinda la institución?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
8. La coordinación de las actividades en la institución es:  
Muy adecuada ( ) Poco adecuada ( ) Inadecuada ( )
9. ¿Con la coordinación de actividades en la institución se ha cumplido las necesidades de la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
10. ¿La autoridad ejerce un liderazgo participativo en la institución?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
11. ¿Al ejercer la autoridad un liderazgo participativo, ha aumentado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
12. ¿La delegación de autoridad se ejerce con liderazgo?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
13. ¿La delegación de autoridad con liderazgo, ha mejorado su desempeño?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

14. En el establecimiento los valores institucionales son aceptados por:  
Todos ( )            Pocos ( )    Ninguno ( )
15. ¿La aceptación de los valores institucionales involucran el bienestar de los miembros del establecimiento?  
Mucho ( )            Poco ( )    Nada ( )
16. ¿La toma de decisiones de la autoridad, permite obtener los mejores resultados en la institución?  
Si ( )            No ( )    En parte ( )
17. ¿La toma de decisiones de la autoridad, contribuye a la resolución de conflictos?  
Mucho ( )            Poco ( )            Nada ( )
18. ¿Las autoridades realizan eventos para motivar al personal de la institución?  
Muchos ( )            Pocos ( )            Ninguno ( )
19. ¿Con la motivación por parte de las autoridades del plantel, ha mejorado su autoestima?  
Mucho ( )            Poco ( )            Nada ( )
20. ¿La comunicación entre los miembros de la institución es afectiva?  
Muy afectiva ( )    Poco afectiva ( )    Nada afectiva ( )
21. ¿Con la comunicación afectiva, se ha mejorado la coordinación en la institución?  
Mucho ( )            Poco ( )            Nada ( )
22. ¿Se realiza un control de las actividades de los miembros de la institución?  
Permanente ( )            Ocasional ( )            No existe ( )

**23.** ¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño del personal en la institución?

Mucho ( )                  Poco ( )                  Nada ( )

**24.** ¿La autoridad ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales?

Si ( )                  No ( )                  En parte ( )

**25.** ¿Al ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, ha existido participación en la coordinación de actividades?

En su totalidad ( )                  A medias ( )                  Nada ( )

**26.** ¿La autoridad del plantel, los conflictos los resuelve con prontitud?

Siempre ( )                  A veces ( )                  Nunca ( )

**27.** ¿Al resolver la autoridad los conflictos con prontitud, se ha logrado armonía en las relaciones interpersonales?

Mucha ( )                  Poca ( )                  Nada ( )

**28.** El clima de la institución, permite a los miembros relaciones sociales:

Muy Buenas ( )                  Buenas ( )                  Regulares ( )

**29.** ¿Las relaciones sociales, han mejorado las relaciones laborales de los miembros de la institución?

Mucho( )                  Poco ( )                  Nada ( )

*¡Gracias por su colaboración!*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL**  
**DESARROLLO EDUCATIVO.**  
**PROMADED**

Encuesta dirigida a estudiantes

Un equipo de maestrantes de la universidad Nacional de Loja le solicita que se digne responder a la presente encuesta, su colaboración servirá para plantear alternativas que procurarán el desarrollo de la institución. Por su valiosa información, anticipadamente, le agradecemos.

Instrucción: Coloque una equis (x), en el casillero del paréntesis que considere conveniente.

1. ¿Usted conoce la misión de la institución?

Si ( )      No ( )

2. ¿Al conocer la misión, ha mejorado su compromiso con la institución?

De todos ( )      De pocos ( )      De nadie ( )

3. ¿Los docentes realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?

Si ( )      No ( )      En parte ( )

4. ¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
5. La coordinación de las actividades en la institución es:  
Muy adecuada ( ) Poco adecuada ( ) Inadecuada ( )
6. ¿Con la coordinación de las actividades, se han cumplido las necesidades de la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
7. ¿La autoridad ejerce un liderazgo participativo en la institución?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
8. ¿Al ejercer la autoridad un liderazgo participativo, ha aumentado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
9. En el establecimiento los valores institucionales son aceptados por:  
Todos ( ) Pocos ( ) Ninguno ( )
10. ¿La aceptación de los valores institucionales involucran el bienestar de los miembros del establecimiento?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
11. ¿Las autoridades realizan eventos para motivar al personal de la institución?  
Muchos ( ) Pocos ( ) Ninguno ( )
12. ¿Con la motivación por parte de las autoridades del plantel, ha mejorado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

- 13.** ¿La comunicación entre los miembros de la institución es afectiva?  
Muy afectiva ( ) Poco afectiva ( ) Nada afectiva ( )
- 14.** ¿Con la comunicación afectiva, se ha mejorado la coordinación en la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
- 15.** ¿Se realiza un control de las actividades de los miembros de la institución?  
Permanente ( ) Ocasional ( ) No existe ( )
- 16.** ¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño de los docentes en la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
- 17.** El clima de la institución, permite a los miembros relaciones sociales:  
Muy Buenas ( ) Buenas ( ) Regulares ( )
- 18.** ¿Las relaciones sociales, han mejorado las relaciones laborales de los miembros de la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

*¡Gracias por su colaboración!*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL**  
**DESARROLLO EDUCATIVO.**  
**PROMADED**

Encuesta dirigida a Padres de familia

Un equipo de maestrantes de la universidad Nacional de Loja le solicita que se digne responder a la presente encuesta, su colaboración servirá para plantear alternativas que procurarán el desarrollo de la institución. Por su valiosa información, anticipadamente, le agradecemos.

Instrucción: Coloque una equis (x), en el casillero del paréntesis que considere conveniente.

1. ¿Usted conoce la misión de la institución?

Si ( )      No ( )

2. ¿Al conocer la misión, ha mejorado su compromiso con la institución?

De todos ( )      De pocos ( )      De nadie ( )

3. ¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?

Si ( )      No ( )      En parte ( )

4. ¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
5. La coordinación de las actividades en la institución es:  
Muy adecuada ( ) Poco adecuada ( ) Inadecuada ( )
6. ¿Con la coordinación de actividades en la institución ha mejorado el trabajo en equipo?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
7. ¿La autoridad ejerce un liderazgo participativo en la institución?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
8. ¿Al ejercer la autoridad un liderazgo participativo, ha aumentado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
9. En el establecimiento los valores institucionales son aceptados por:  
Todos ( ) Pocos ( ) Ninguno ( )
10. ¿La aceptación de los valores institucionales involucran el bienestar de los miembros del establecimiento?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
11. ¿La toma de decisiones de la autoridad, permite obtener los mejores resultados en la institución?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
12. ¿La toma de decisiones de la autoridad, contribuye a la resolución de conflictos?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )

**13.** ¿Las autoridades realizan eventos para motivar al personal de la institución?

Muchos ( )      Pocos ( )      Ninguno ( )

**14.** ¿Con la motivación por parte de las autoridades del plantel, ha mejorado su autoestima?

Mucho ( )      Poco ( )      Nada ( )

**15.** ¿La comunicación entre los miembros de la institución es afectiva?

Muy afectiva ( )      Poco afectiva ( )      Nada afectiva ( )

**16.** ¿Con la comunicación afectiva, se ha mejorado la coordinación en la institución?

Mucho ( )      Poco ( )      Nada ( )

**17.** ¿La autoridad ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales?

Si ( )      No ( )      En parte ( )

**18.** ¿Al ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, ha existido participación en la coordinación de actividades?

En su totalidad ( )      A medias ( )      Nada ( )

**19.** ¿La autoridad del plantel, los conflictos los resuelve con prontitud?

Siempre ( )      A veces ( )      Nunca ( )

**20.** ¿Al resolver la autoridad los conflictos con prontitud, se ha logrado armonía en las relaciones interpersonales?

Mucha ( )      Poca ( )      Nada ( )

**21.** El clima de la institución, permite a los miembros relaciones sociales:

Muy Buenas ( )      Buenas ( )      Regulares ( )

**22.** ¿Las relaciones sociales, han mejorado las relaciones laborales de los miembros de la institución?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

*¡Gracias por su colaboración!*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL**  
**DESARROLLO EDUCATIVO.**  
**PROMADED**

**Encuesta dirigida al Personal Administrativo y de servicio**

Un equipo de maestrantes de la universidad Nacional de Loja le solicita que se digne responder a la presente encuesta, su colaboración servirá para plantear alternativas que procurarán el desarrollo de la institución. Por su valiosa información, anticipadamente, le agradecemos.

Instrucción: Coloque una equis (x), en el casillero del paréntesis que considere conveniente.

1. ¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?  
Si ( )      No ( )      En parte ( )
2. ¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal?  
Si ( )      No ( )      En parte ( )

3. ¿Usted conoce la misión de la institución?  
Si ( ) No ( )
4. ¿Al conocer la misión, ha aumentado el compromiso con la institución?  
De todos ( ) De pocos ( ) De nadie ( )
5. ¿Los miembros de la institución, realizan las acciones en base a la misión?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
6. En la estructura organizacional, la división de trabajo se realiza por:  
Sus capacidades ( ) Sus necesidades ( ) Sus comodidades ( )
7. ¿Si la división de trabajo se realiza de acuerdo a las capacidades, se ha mejorado los servicios que brinda la institución?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
8. La coordinación de las actividades en la institución es:  
Muy adecuada ( ) Poco adecuada ( ) Inadecuada ( )
9. ¿Con la coordinación de actividades en la institución se ha cumplido las necesidades de la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
10. ¿La autoridad ejerce un liderazgo participativo en la institución?  
Si ( ) No ( ) A veces ( )
11. ¿Al ejercer la autoridad un liderazgo participativo, ha aumentado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
12. ¿La delegación de autoridad se ejerce con liderazgo?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )

13. ¿La delegación de autoridad con liderazgo, ha mejorado su desempeño?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
14. En el establecimiento los valores institucionales son aceptados por:  
Todos ( ) Pocos ( ) Ninguno ( )
15. ¿La aceptación de los valores institucionales involucran el bienestar de los miembros del establecimiento?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
16. ¿La toma de decisiones de la autoridad, permite obtener los mejores resultados en la institución?  
Si ( ) No ( ) En parte ( )
17. ¿La toma de decisiones de la autoridad, contribuye a la resolución de conflictos?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
18. ¿Las autoridades realizan eventos para motivar al personal de la institución?  
Muchos ( ) Pocos ( ) Ninguno ( )
19. ¿Con la motivación por parte de las autoridades del plantel, ha mejorado su autoestima?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
20. ¿La comunicación entre los miembros de la institución es afectiva?  
Muy afectiva ( ) Poco afectiva ( ) Nada afectiva ( )
21. ¿Con la comunicación afectiva, se ha mejorado la coordinación en la institución?  
Mucho ( ) Poco ( ) Nada ( )
22. ¿Se realiza un control de las actividades de los miembros de la institución?  
Permanente ( ) Ocasional ( ) No existe ( )

**23.** ¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño del personal en la institución?

Mucho ( )                  Poco ( )                  Nada ( )

**24.** ¿La autoridad ejerce liderazgo en base a los objetivos institucionales?

Si ( )                  No ( )                  En parte ( )

**25.** ¿Al ejercer la autoridad liderazgo en base a los objetivos institucionales, ha existido participación en la coordinación de actividades?

En su totalidad ( )                  A medias ( )                  Nada ( )

**26.** ¿La autoridad del plantel, los conflictos los resuelve con prontitud?

Siempre ( )                  A veces ( )                  Nunca ( )

**27.** ¿Al resolver la autoridad los conflictos con prontitud, se ha logrado armonía en las relaciones interpersonales?

Mucha ( )                  Poca ( )                  Nada ( )

**28.** El clima de la institución, permite a los miembros relaciones sociales:

Muy Buenas ( )                  Buenas ( )                  Regulares ( )

**29.** ¿Las relaciones sociales, han mejorado las relaciones laborales de los miembros de la institución?

Mucho( )                  Poco ( )                  Nada ( )

*¡Gracias por su colaboración!*

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN**  
**NIVEL DE POSTGRADO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL**  
**DESARROLLO EDUCATIVO.**  
**PROMADED**

**Entrevista dirigida a Autoridades**

1. ¿Los miembros de la institución realizan las tareas y funciones en base a la visión institucional?

.....  
.....

2. ¿Con la realización de las tareas y funciones en base a la visión, se ha optimizado la participación individual y grupal de los miembros de la institución?

.....  
.....

3. ¿Los miembros del establecimiento, conocen la misión institucional?

.....  
.....

4. ¿Si los miembros del establecimiento, conocen la misión institucional, ha aumentado el compromiso con la institución?

.....  
.....

5. ¿Se realiza una coordinación adecuada de las actividades de la institución?

.....  
.....

6. ¿Con la coordinación de actividades en la institución, se han cumplido las necesidades de la institución?

.....  
.....

7. ¿Se realiza un control permanente de las actividades de los miembros de la institución?

.....  
.....

8. ¿Con el control de las actividades, se ha incrementado el desempeño del personal en la institución?

.....  
.....

9. ¿Cuáles son los eventos que se realizan para motivar al personal de la institución?

.....  
.....

10. ¿Estos eventos de motivación, han permitido mejorar la autoestima de los miembros de la institución?

.....  
.....

## CRONOGRAMA

**NOMBRE DEL PROYECTO:** La incidencia de la organización y dirección en el desarrollo institucional del Colegio “Río Zamora” de la Parroquia Cumbaratza, Cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe. Período 2008 – 2009. Lineamientos alternativos.

ACTIVIDADES	AÑO 2008				AÑO 2009										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
	SEPT	OCT	NOV	DICI	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV
Elección del tema	■														
Elaboración del proyecto	■	■	■	■											
Revisión del proyecto				■	■										
Aprobación del proyecto					■	■									
Trabajo de Campo						■	■								
Organización de la información							■	■							
Procesamiento de la Información								■	■	■					
Elaboración de conclusiones										■	■				
Lineamientos alternativos											■	■	■		
Revisión de la tesis													■	■	
Aprobación de la tesis														■	■
Sustentación de la tesis															■