



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**PROMADED**

## **TÍTULO**

**LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012 - 2013.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN  
DEL GRADO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**DIRECTOR**

Dr. Mg. Sc. Oswaldo Enrique Minga Díaz

**AUTORA**

Lic. María Vicenta Jumbo Sarango

**LOJA - ECUADOR  
2015**

**DR. MG. SC. OSWALDO ENRIQUE MINGA DÍAZ, DOCENTE DEL ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.**

**CERTIFICA:**

Que la tesis intitulada: LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012-2013; de autoría de la Lic. María Vicenta Jumbo Sarango, previa a optar el grado de Maestría en Administración Educativa, ha sido dirigida y revisada en su contenido y desarrollo bajo mi dirección, cumple con las normativas legales institucionales y lineamientos establecidos por la institución.

Por lo puntualizado, me permito autorizar la presentación del informe de tesis ante el Tribunal de Grado correspondiente.

Loja, febrero del 2015

  
Dr. Mg. Sc. Oswaldo Enrique Minga Díaz

**DIRECTOR**

## AUTORÍA

Yo, Lic. María Vicenta Jumbo Sarango, declaro ser autora del presente trabajo de tesis, y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional - Biblioteca Virtual.

Autor: Lic. María Vicenta Jumbo Sarango

Firma: 

Cedula: 1101893442

Fecha: 09 de febrero del 2015

## CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, Lic. María Vicenta Jumbo Sarango, declaro ser autora de la tesis titulada: **LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012-2013;** como requisito para optar al grado de Maestría en Administración Educativa; autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la reproducción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para la constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de febrero del dos mil quince, firma la autora

**Firma:**



**Autora:** Lic. María Vicenta Jumbo Sarango

**Cédula:** 1101893442

**Dirección:** Barrio Colinas Lojanas

**Correo Electrónico:** mariajumbo\_57@hotmail.com

**Celular:** 0981833037

### DATOS COMPLEMENTARIOS

**Director de Tesis:** Oswaldo Enrique Minga Díaz, Dr. Mg.Sc.

**Tribunal de Grado:** Presidente, Manuel Lizardo Tusa Tusa, Dr. Mg. Sc.

Miembro, Bélgica Elizabeth Aguilar Aguilar, Dra. Mg. Sc.

Miembro, María Samaniego Gutiérrez, Dra. Mg. Sc.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Nacional de Loja, por permitir seguir formándome profesionalmente; al Programa de Maestría de Administración Educativa, Autoridades y Docentes por los conocimientos impartidos durante el proceso de estudio.

Al Dr. Mg. Sc. Oswaldo Enrique Minga Díaz, Director de Tesis, por brindarme su experiencia y dedicación durante el desarrollo del trabajo de investigación, permitiendo culminarlo satisfactoriamente.

A las Autoridades, Docentes, Estudiantes y Padres de familia del Colegio “Técnico Agropecuario “Manú” quienes desinteresadamente supieron brindarme la información oportuna y el apoyo necesario durante el desarrollo de éste trabajo.

*Lic. María Vicenta Jumbo Sarango*

## DEDICATORIA

A Dios por ser el pilar fundamental y fortaleza en todas las adversidades de la vida, quien siempre me ha iluminado para superarme personal y profesionalmente.

Con gran afecto y cariño para mis hijos, esposo y demás familiares quienes en todo momento fueron forjadores incansables de mi carrera, que hoy se plasma con el mejor galardón a mi sacrificio.

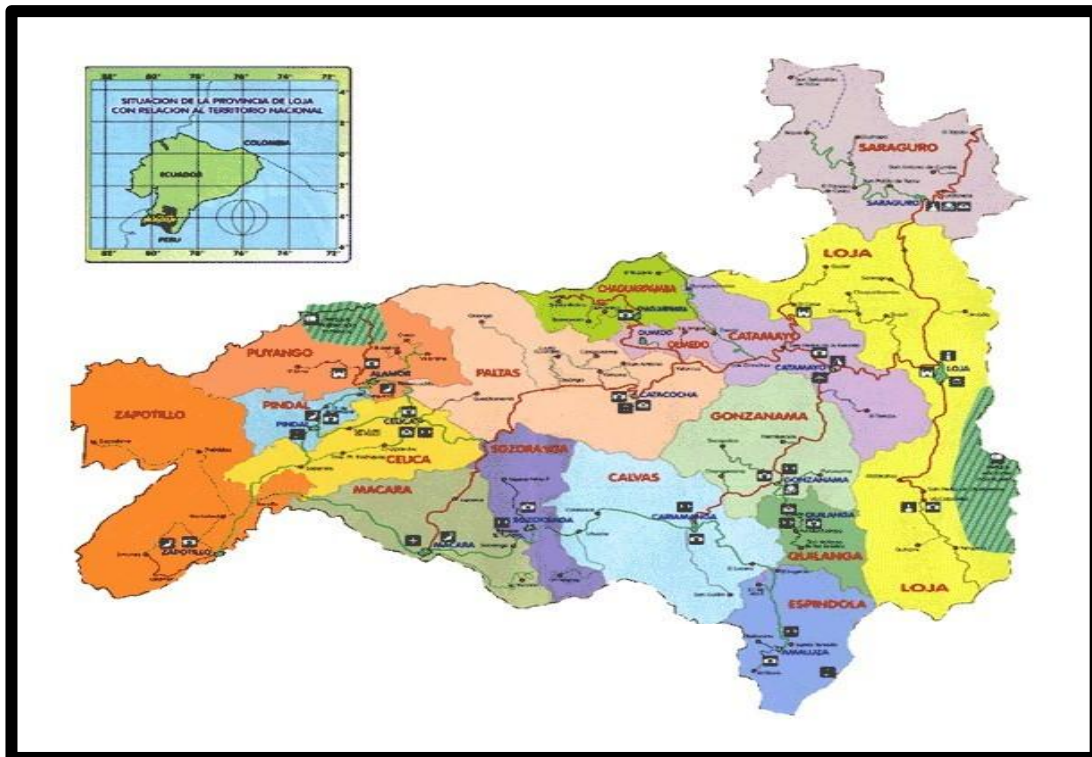
*Lic. María Vicenta Jumbo Sarango*

## ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

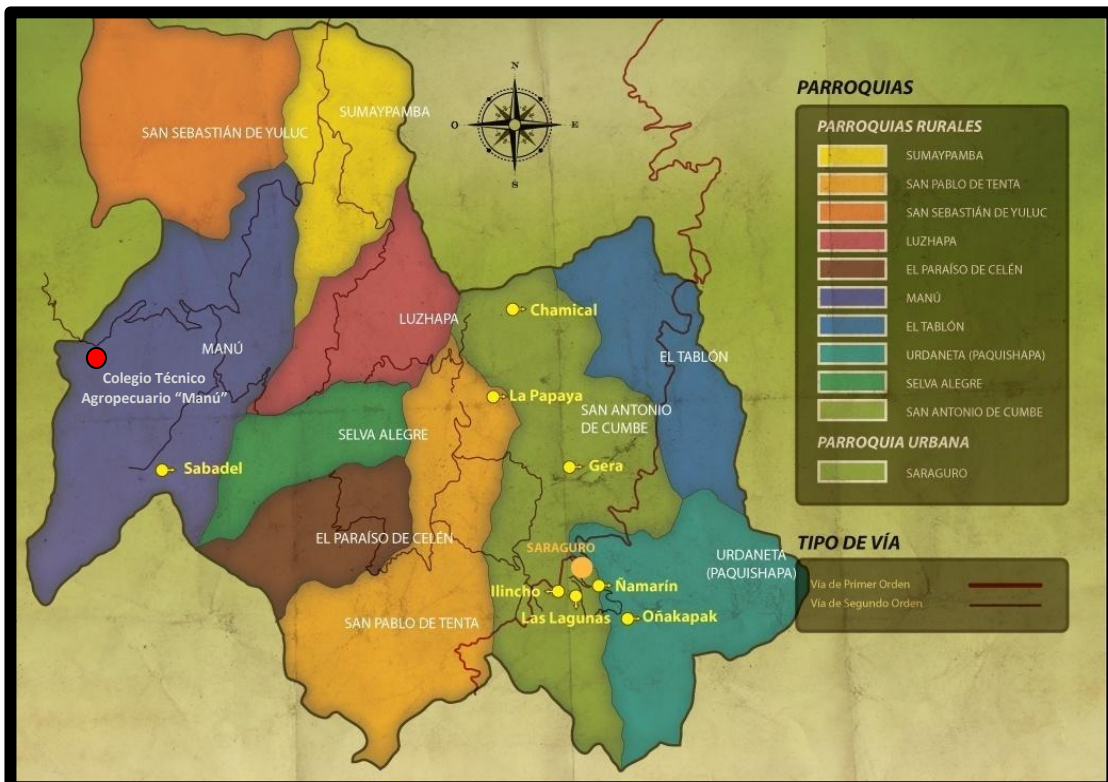
**BIBLIOTECA:** Área de la Educación, el Arte y la Comunicación

TIPO DE DOCUMENTO	AUTOR/NOMBRE DEL DOCUMENTO	FUENTE	FECHA AÑO	ÁMBITO GEOGRÁFICO						OTRAS DEGRADACIONES	NOTAS OBSERVACIONES
				NACIONAL	REGIONAL	PROVINCIA	CANTÓN	PARROQUIA	BARRIOS COMUNIDAD		
TESIS	MARÍA VICENTA JUMBO SARANGO. LIC.  LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012-2013	UNL	2013	ECUADOR	ZONA 7	LOJA	SARAGURO	MANÚ	PACAYPAMBA	CD	MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

## UBICACIÓN GEOGRÁFICA



## CANTÓN SARAGURO





## ESQUEMA DE CONTENIDOS

PORTADA

CERTIFICACIÓN

AUTORÍA

CARTA DE AUTORIZACIÓN

AGRADECIMIENTO

DEDICATORIA

ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

a. TÍTULO

b. RESUMEN

SUMMARY

c. INTRODUCCIÓN

d. REVISIÓN DE LITERATURA

e. MÉTODOS E INSTRUMENTOS

f. RESULTADOS

g. DISCUSIÓN

h. CONCLUSIONES

i. RECOMENDACIONES

LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS

j. BIBLIOGRAFÍA

k. ANEXOS

ÍNDICE

**a. TÍTULO**

**LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012 - 2013.**

## **b. RESUMEN**

El trabajo de investigación desarrollado sobre la incidencia de la Gestión y Dirección de la Autoridad, en el Desarrollo Institucional, del Colegio Técnico Agropecuario Manú, se lo realizó con la finalidad de brindar al directivo estrategias, alternativas adecuadas y competitivas para de ésta manera ofrecer un servicio eficiente a la comunidad educativa, con el logro de las metas y objetivos requeridos para el buen funcionamiento del centro escolar, donde le permita competir con otros establecimientos educativos y así mejorar la educación con eficiencia y calidad.

Este trabajo tuvo como objetivo general: Determinar la incidencia de la Gestión y Dirección de la Autoridad, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, periodo 2012 - 2013, el cual se lo cumplió mediante la ejecución de los objetivos específicos: Analizar la incidencia de la Gestión de la Autoridad en el Desarrollo Institucional, del Colegio Técnico Agropecuario Manú. Explicar la incidencia de la Dirección de la Autoridad en el Desarrollo Institucional, del Colegio Técnico Agropecuario Manú. Plantear Lineamientos Alternativos para superar las deficiencias en el proceso de la Gestión y Dirección de la Autoridad y contribuir al Desarrollo Institucional, del Colegio Técnico Agropecuario Manú

Se utilizaron el método inductivo, deductivo, analítico, sintético y estadístico; las técnicas como la entrevista y las encuestas aplicadas a la comunidad educativa, permitiendo conocer como es la gestión y dirección por parte de la autoridad, analizar los resultados obtenidos y determinar las debidas conclusiones y recomendaciones. Además se encuentran temas sobre la Gestión,

Dirección y Desarrollo Institucional, fundamentación teórica que contribuyó al desarrollo del trabajo.

Con los resultados obtenidos durante el desarrollo del proceso investigativo se pudo evidenciar que la gestión y dirección de la autoridad del centro educativo no está bien definida por lo tanto sus colaboradores manifiestan que las planificaciones, capacitaciones, trabajos en equipo, comunicación y otros factores que son importantes para el fortalecimiento de la institución no los ha gestionado y direccionado de forma sistemática con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, administrativos etc., esto permitió brindar a la autoridad un bosquejo de lineamientos y alternativas adecuadas de cómo llevar una gestión y dirección eficiente para superar la problemática institucional.

## **SUMMARY**

The investigation work developed on the incidence of the Management and Address of the authority, in the Institutional Development, of the Technical Agricultural School Manú, was carried out with the purpose of proposing to the directive strategies, appropriate and competitive alternatives for this way to offer an efficient service to the educational community, with the achievement of the goals and objectives required for the good operation of the school center, where it allows him/her to compete with other educational establishments and this way to improve the education with efficiency and of quality.

This work had as general objective: To determine the incidence of the management and address of the authority, in the institutional development of the Technical Agricultural School Manú, of the parish Manú, canton Saraguro, county of Loja, period 2012-2013. , which completed it to him by means of the execution of the specific objectives: To analyze the incidence of the management of the authority in the institutional development, of the Technical Agricultural School Manú. To explain the incidence of the address of the authority in the institutional development, of the Technical Agricultural School Manú. To outline alternative limits to overcome the deficiencies in the process of the management, address of the authority and to contribute to the institutional development, of the Technical Agricultural School Manú

They were used the inductive, deductive, analytic, synthetic and statistical method; the techniques as the interview and the surveys applied to the educational community, allowing to know like it is the management and address on the part of the authority, to analyze the obtained results and to determine the

due conclusions and recommendations. They are also topics on the Management, Address and Institutional Development, theoretical foundation that I contribute to the development of the work.

With the results obtained during the development of the investigative process you could evidence that the management and address of the authority of the educational center is not very defined therefore its collaborators manifest that the plannings, qualifications, works in team, communication and other factors that are important for the invigoration of the institution have not negotiated them and addressed in a systematic way with the purpose of enriching the processes pedagogic, administrative etc., this allowed to offer to the authority an outline of limits and appropriate alternatives of how to take a management and efficient address to overcome the institutional problem.

### **c. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la educación y el adelanto de las instituciones educativas depende de la gestión y dirección de las autoridades, pues estos son los encargados de planificar, organizar, evaluar y ejecutar las diferentes actividades: en cuanto a la visión, misión, principios, valores y políticas institucionales; es imprescindible, para una gestión y dirección eficaz del directivo la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional (PEI) para discutir las necesidades de la institución en la elaboración de sus planes de acuerdo a las políticas educativas; el Plan Curricular Institucional (PCI) instrumento que permitirá la elaboración de las planificaciones de unidades didácticas curriculares que son las guías de los docentes; el Código de Convivencia Institucional, permite realizar el análisis sobre las normas y formas de convivencia entre autoridades, docentes, administrativos y de servicio, estudiantes, padres de familia y comunidad que rodea al centro educativo.

La investigación realizada se refiere a: LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ, PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO LECTIVO 2012 - 2013, la misma que ha permitido conocer ¿Cómo incide la Gestión y Dirección de la Autoridad en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manu? y brindar a la autoridad un bosquejo de lineamientos y alternativas de cómo llevar a cabo una gestión y dirección eficiente que le permita programar, planificar, y plantear los objetivos de forma sistemática orientados al fortalecimiento de la institución educativa. Con esto se propicia la superación de los profesionales y la formación

integral de los estudiantes que se educan en el Colegio Técnico Agropecuario Manú, para así responder de una manera más eficiente y eficaz a las necesidades educativas y esto le permita competir y compartir experiencias con otros establecimientos.

Para el desarrollo de la investigación se plantearon los siguientes objetivos: Analizar la incidencia de la Gestión de la Autoridad en el Desarrollo Institucional. Explicar la incidencia de la Dirección de la Autoridad en el Desarrollo Institucional y; plantear Lineamientos Alternativos para superar las deficiencias en el proceso de la Gestión y Dirección de la Autoridad y contribuir al Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja.

La hipótesis que se ha planteado es: La Gestión y Dirección de la Autoridad inciden en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja.

La presente investigación se la realizó utilizando los siguientes métodos:

Método Inductivo.- Que sirvió para observar los hechos relacionados con la gestión, dirección de la autoridad y el desarrollo institucional de la misma. Método Deductivo.- Se lo empleó para realizar el respectivo análisis de los resultados obtenidos y establecer las debidas conclusiones y recomendaciones. Método Analítico.- Este método fue empleado para el análisis e interpretación en forma minuciosa de la información obtenida de las interrogantes sobre la Gestión y Dirección de la Autoridad, y el Desarrollo Institucional del Colegio. Método Sintético.- Nos permitió realizar una síntesis de la investigación de acuerdo a la información de los resultados, permitiéndonos elaborar la discusión y establecer



las debidas conclusiones y recomendaciones. Método Estadístico.- Consiste en una secuencia de procedimientos, que permitieron recolectar la información de las encuestas y verificar las hipótesis planteadas. De igual forma se aplicaron las técnicas como: la entrevista, la encuesta, dirigidas a las autoridades de la institución, y; la observación.

De los resultados obtenidos se pudo establecer que la gestión y dirección ejercida por parte de la autoridad del Colegio Técnico Agropecuario Manú, no se la está ejerciendo adecuadamente y esto afecta tanto en el ejercicio profesional de los docentes como en desarrollo institucional del colegio; dejando al descubierto la falta de formación y capacitación a los colaboradores, quienes no están en capacidad de plantear programas acordes con las necesidades de la institución.

Todo centro educativo requiere de una gestión y dirección adecuada para el desarrollo institucional, por lo que se hace necesario organizar capacitaciones a la comunidad educativa para manejar de una manera coherente los conocimientos teóricos con la práctica donde le permita a la institución escolar competir con otros establecimientos educativos con una educación eficiente y de calidad.

La investigación se encuentra estructurada de: **Tema** de la investigación. **Resumen:** en el cual se realiza una visión global de los resultados. **Introducción:** en la que se detalla la importancia del tema planteado, la estructura de la investigación y su contribución para el adelanto del colegio. **Revisión Literaria:** la cual contiene conceptos e información sobre gestión, dirección y desarrollo institucional. **Materiales y Métodos:** se detallan todos los materiales, métodos y

técnicas utilizados para el desarrollo del trabajo investigativo. **Resultados:** en el cual se muestran los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas de acuerdo a los objetivos planteados. **Discusión:** la misma que muestra la información más importante de cada una de las preguntas planteadas para la verificación de las hipótesis. **Conclusiones:** en la cual se muestran los puntos más relevantes de los resultados. **Recomendaciones:** las mismas que deben ser consideradas por las autoridades, así como los lineamientos alternativos presentados. **Bibliografía:** contiene todas las fuentes bibliográficas consultadas para el desarrollo de trabajo de investigación. **Anexos:** abarca el proyecto aprobado, el modelo de las encuestas y entrevistas que fueron aplicadas a la autoridad y a la comunidad educativa, ficha de observación, la matriz de consistencia y el organigrama institucional.

## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **1. LA GESTIÓN DE LA AUTORIDAD**

#### **1.1. Definición de Gestión**

Gestión proviene del latín *gestíom*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. “Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar” (Sañudo, 2005 , p. 41).

El término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

La teoría de la gestión, integra un mosaico de teorías y modelos, que desde sus orígenes han contribuido notablemente al desarrollo de las instituciones educativas modernas, por ejemplo: los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos, o la Teoría de Sistemas y de la Contingencia Estructural.

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, nuevas acciones solicitadas, cambios deseados, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias), según la característica de los recursos, las condiciones favorables y desfavorables internas

y externas que sería la mejor forma de realizar las acciones y los resultados que se lograrán.

La gestión del directivo se enfoca en la obtención del mayor rendimiento de los procesos de la institución, dotándoles de capacidades para reaccionar de manera autónoma a los cambios que se presentan en el entorno y al interior de la institución, mediante la mejora continua y flexible en su estructura.

La función de controlar la gestión requiere de tres elementos fundamentales:

1. Planificación Estratégica.- Es la formulación de normas definidas de rendimiento entre los niveles que la hacen factible.
2. Sistema de Información.- Que señalan las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
3. Estructura Institucional.- Se formulan acciones de corrección del rendimiento.

El proceso de la gestión consta de Planificación, Organización, Dirección, Supervisión, Control y Evaluación.

*Planificación:* Proceso que permite racionalizar la toma de decisiones y está dirigida a definir un conjunto de acciones, previamente analizadas y estudiadas con miras a lograr los objetivos preestablecidos dentro de un diseño estratégico que garantice el éxito de la gestión.

Es el reconocimiento de los objetivos y los planes de la institución para orientar el diseño de la estructura institucional como: Plan Educativo Institucional (PEI) su objetivo es discutir sobre las necesidades de la institución; Plan Curricular

Institucional (PCI) es un documento que se elabora para buscar los contenidos, destrezas que deben usarse en las planificaciones de unidades didácticas que siempre son las guías de los docentes; Código de Convivencia Institucional (CCI) se orienta a identificar las causas que infieren o alteran el ambiente de trabajo de clase y en otras actividades del proceso formativo de los alumnos de valores, principios, normas y actitudes.

La educación podemos considerarla como una actividad intencional cuyo desarrollo exige una planificación que concrete el currículo en propuestas susceptibles de ser llevadas a cabo. Esta actividad de concreción compete esencialmente al docente que es el responsable último de la acción educativa ante los alumnos.

Principio de la Planificación.

Ordenamiento racional de los recursos de acuerdo a objetivos precisos e implica una formulación y ejecución en síntesis armónica.

Procesos de la planificación.

- **Formulación:** la preparación del plan, se formulan los objetivos y las metas concretas, se estiman los recursos, y se evalúan las alternativas.
- **Discusión y aprobación:** en esta etapa deben participar las unidades superiores, medios y auxiliares.
- **Ejecución:** una vez que se aprueba el plan, corresponde a las unidades ejecutivas a ejecución de los programas y los sub-programas, en esta etapa participan todos los integrantes de la organización, para el éxito de esta etapa

se hace necesario coordinación y sobre todo comunicación así como efectiva y eficiente toma de decisiones.

- Control y valoración: en esta etapa se lleva a cabo el control del cumplimiento de las metas. Las metas, la asignación de los recursos y la implementación del programa deben ser evaluadas en forma permanente. La aplicación de esta etapa permite realizar correctivos a tiempo.

Tipos o Modelos de Planificación.

- Planificación Tradicional o Normativa: se rige por un conjunto de normas o parámetros previamente establecidos por el estado.
- Planificación Situacional: el planificador está dentro de la realidad y coexiste con otros autores que también planifican.

No tiene un diagnóstico único, ni una verdad objetiva, sino una planificación situacional, donde se articula lo político con lo económico; el Plan es un Proyecto político.

- Planificación Estratégica: es aquella donde el planificador se encuentra inmerso en la realidad, planteando objetivos en función de la misión de la institución o empresa (en el caso de la educación se considera también el perfil del educando), haciendo énfasis en la calidad total con el objeto de ser competitivo.
- *Organización*: “La organización es el establecimiento de la estructura y procesos necesarios para la sistematización racional de los recursos,

mediante la determinación de jerarquías, funciones y actividades, con el fin de simplificar el trabajo” (Munch, Galicia, Jimenez, & Patiño, 2010 , p. 100).

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, así como coordinar y optimizar funciones y recursos. En otras palabras que todos los procesos resulten sencillos y fáciles tanto para quienes laboren en la escuela como para los alumnos y la comunidad. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia e iniciativa del personal.

- ✓ *Recursos materiales*, que se refieren al dinero que la institución cuenta para ofrecer el servicio, las instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materia prima.
- ✓ *Recursos técnicos*, en este rubro están los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.
- ✓ *Talento humano*, no solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad, conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, etc.

El talento humano también se basa en otras competencias que incluyen otras perspectivas del ser como: sus gustos, intereses y proyecciones que pueden ajustarse o no a la institución y de esta forma la gestión del talentos debe centrarse en tres puntos clave:

- ✓ Identificar las pasiones, intereses, gustos y proyecciones del individuo.

- ✓ Darle el espacio al individuo dentro de la institución, para que desarrolle su potencial, brindándole las herramientas y capacitaciones necesarias.
- ✓ Darle el merecido reconocimiento (esfuerzo positivo) y avance personal de la institución solo de esta manera será posible retener el talento humano y dar continuidad a los procesos que promueven el desarrollo de la institución.
- *Dirección:* en ésta etapa se impulsa y se modera la voluntad de cada miembro, para que realice sus acciones de acuerdo a los planes aprobados. La dirección se orienta a la capacitación del personal docente y a toda la comunidad educativa, la capacitación profesional entiende la vida profesional de los docentes, en donde la formación es un elemento importante en el ejercicio de sus capacidades y competencias de la enseñanza aprendizaje.

En este contexto los docentes ajustan el proceso de aprendizaje para los alumnos gracias a su formación profesional permanente.

- *Supervisión:* es la verificación del grado de cumplimiento de las planificaciones. La supervisión escolar es un proceso de gestión institucional participativa. La supervisión educativa es el servicio de la administración educativa que tiene por objeto promover el mejoramiento cualitativo del proceso de enseñanza aprendizaje en función de los fines y objetivos del centro educativo.
- *Control:* es la evaluación de las estrategias, objetivos implantados para reunir la información acerca de la eficiencia de la organización institucional. Para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de



preocupación, cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que le faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas pertinentes.

- *La evaluación:* es una actividad implícita y obvia en la labor del directivo o supervisor escolar. En el ámbito de la evaluación de los centros escolares se destacan las siguientes funciones:
  - ✓ Evaluación formativa, consiste en utilizar la evaluación para la toma de decisiones o para la mejora y el desarrollo de actividades que se llevan a cabo, los miembros del centro escolar (directivos, docentes, alumnos, padres de familia) tiene que elegir en su proceso continuo diversas alternativas.
  - ✓ Evaluación sumativa, consiste en la rendición de cuentas a la sociedad en general e entidades a las que pertenecen, garantizando la profesionalización de sus colaboradores.

## **1.2. Historia de la Gestión.**

La historia de la humanidad ha tenido cambios claves, que han roto los paradigmas que se manejaban hasta ese momento, los primeros humanos que poblaron el planeta basaron su sustento económico en la caza y la pesca y esto los hacía nómadas. El descubrimiento de la agricultura por parte de las mujeres de estos cazadores y pescadores proporcionó a la especie humana la posibilidad de convertir al recurso natural “tierra” en riqueza, y así apareció el primer gran cambio en la civilización; la caza y la pesca pasaron a un segundo plano y la subsistencia se basó en la agricultura, muchos siglos transcurrieron hasta que

apareció el inicio del segundo gran cambio de la civilización. “La Revolución Industrial”

Los diferentes enfoques que han estado presente en la gestión son: *Enfoque Jurídico* con carácter normativo y su pensamiento deductivo que dominó la gestión de la educación durante el período colonial; *tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de la administración desarrollada a inicios del siglo XX, con una lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; *conductista* de la escuela psicología de los años 30-40 que informó la utilización de la teoría del sistema social en la institución y gestión de la educación; *desarrollista* de naturaleza modernizadora, fue concebida por autores extranjeros en el ámbito de la política comparada que floreció en la posguerra de los años 60-70; *Sociológico* de las últimas décadas, donde los autores latinoamericanos preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana en los años 80-90. (Aleman, 2006 , p. 50)

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernos desafíos sin precedentes históricos, los avances en tecnologías y las comunicaciones instantáneas aceleran el proceso de globalización y causan profundo impacto en la educación. Desde el momento en que los centros escolares son organizaciones generadas por un ambiente institucional determinado se convierten en instituciones que podrán sobrevivir si consiguen apoyo social de acuerdo las condiciones del entorno que las rodea.

La gestión educativa actual es un proceso sistemático orientado al fortalecimiento del desarrollo de su propio cuerpo de conocimientos y prácticas

sociales, construida en función de la Filosofía Institucional. Porque la historia no terminó ayer, ni comenzó hoy, sino hacemos nosotros los nuevos escenarios globales que inciden directamente en todas las instituciones educativas, que las obligan a emprender rápidas transformaciones, por esta razón el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

### **1.3. Importancia de la Gestión.**

El auge por el que atraviesa el mundo actual, es gracias al desarrollo de la ciencia, de las tecnologías y las telecomunicaciones, son los que han hecho que cada uno de los seres humanos tomemos conciencia de que cada vez debemos ser mejores; porque la competitividad nos lleva a que solo los mejores podemos subsistir en mercados contraídos y de alta competencia, ya que el poder prima en la gente, en el cliente, en el ser humano, volviéndole cada vez más exigente, más innovador.

Los centros escolares constituyen un objeto de estudio multidimensional, donde las diferencias reflejan un punto de vista deliberado, por lo tanto las teorías no funcionan en el vacío sino en un marco de perspectiva de comprensión de la teoría del objeto de estudio. En este momento los desafíos que enfrentan las instituciones educativas no tienen precedentes históricos.

“Desde ésta perspectiva los directivos, profesores, administradores de la educación pública o privada, están confrontando crecientes fuentes de preocupación a corto plazo en el proceso educativo” (Lepeley, 2003 , p. 40)

Con este propósito los gobiernos incrementaron significativamente las inversiones en educación pública sin costo, donde los consumidores directos son los alumnos y los indirectos los padres de familia; esto era con la finalidad de combatir el analfabetismo y por otro lado aumentar la capacidad productiva de la fuerza laboral, necesidades de las organizaciones que surgieron a partir de Revolución Industrial en Inglaterra y Europa y que se extendió por todo el mundo durante el siglo XX.

Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, por lo tanto la educación necesita una alta ventaja en el desarrollo de los países, las sociedades y las organizaciones. Sin embargo esto no quiere decir que en épocas anteriores la educación tradicional no haya sido importante, siempre lo fue; pero por distintas razones hasta fines del siglo XX la prioridad educacional de los países se centró en la “cantidad”, es decir aumentó el acceso a la educación, la cantidad de gente que se educaba, o sea una educación moderna flexible a los constantes cambios sociales.

La planeación y el control tienen relación entre sí, que en muchas ocasiones la autoridad difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando.

Todo proceso de reforma e innovación educativa impulsada por los directivos, provoca al inicio resistencia o rechazo por parte de los sectores escolares que lo perciben como una medida de imposición, por eso es importante que al inicio de una administración todos los colaboradores se involucren y participen en forma colectiva e individual en las actividades planificadas dentro y fuera del centro educativo para de esta manera garantizar el avance de los resultados esperados,

que permitan proponer estrategias adecuadas para el mejoramiento de la gestión de la autoridad.

#### **1.4. Tipos de Gestión.**

- Gestión de calidad
- Gestión directiva.
- Gestión pedagógica
- Gestión y cambio
- Gestión y liderazgo
- Gestión y comunicación

**Gestión de calidad.-** Es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes en base a la filosofía institucional para determinar el grado alcanzado de logros y fracasos.

“La gestión de calidad tiene como fundamento la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los clientes internos sientan que la organización satisface sus necesidades” (Lepeley, 2003 , p. 6)

Otro pilar fundamental del modelo de gestión de calidad, es la necesidad de buscar las condiciones acordes para humanizar a las instituciones, una jerarquía de necesidades con nuevas teorías del desarrollo humano son: la inteligencia emocional e inteligencia múltiple como: necesidad de techo, comida y abrigo, de afecto, intelectuales, espirituales, económicas.

*Necesidades de techo, comida y abrigo.-* Son aquellas que son básicas y fundamentales para todo ser humano, tiene origen físico y fisiológicas que son imprescindibles para sobrevivir.

*Necesidades de afecto.-* Son básicas e importantes en el desarrollo de las instituciones, pero constituye un principio fundamental en la gestión de calidad.

*Necesidad intelectual.-* Esta se refiere a la calidad de educación, adquisición de conocimientos y capacitación de los seres humanos.

*Necesidad espiritual.-* Es un ciclo importante en la vida del ser humano y en cualquier sociedad que contribuye avanzar en el conocimiento tanto personal como espiritualmente.

*Necesidad económica.-* Se refiere a la capacidad del ser humano para producir y obtener un ingreso que le permita satisfacer el bienestar de quienes lo rodean.

El objetivo de todo esto es, generar un ambiente de trabajo que contribuya al bienestar y satisfacción que estimule la motivación de todos sus colaboradores para el desarrollo de programas de gestión de calidad en una institución educativa.

***Gestión Directiva.-*** La gestión directiva de una institución educativa es un factor esencial para el éxito de su proyecto educativo; no es el único, pero sí un proceso muy importante; la forma de gestionar y dirigir ha ido variando a lo largo del tiempo, quizás aquí radica una de sus principales fortalezas: como todo proceso que involucra personas, no es algo que pueda llevarse a cabo desde la teoría. Esta no puede imponerle “por decreto”; por el contrario, ha sido el resultado

de la interacción de las necesidades de todos los involucrados en la dinámica propia del establecimiento, así como de los cambios socioculturales que ha vivido el país. Lo único que no ha variado y que constituye el foco que guía todas las decisiones, aun cuando los métodos hayan sido distintos, es la misión que como institución tenemos: dar educación de calidad a los que más la necesitan.

El equipo docente mantiene también estrechos vínculos de colaboración para la mejor realización de sus tareas pedagógicas, siempre buscando la forma y las prácticas más adecuadas para lograr que los alumnos aprendan y puedan desarrollar al máximo su potencial. La función directiva es determinante para establecer procesos de mejora en las instituciones educativas, por lo que, la formación directiva es entendida como el proceso de formación, actualización, capacitación y desarrollo profesional del directivo escolar se convierte en una demanda social prioritaria.

**Gestión Pedagógica.-** “Es la planificación de la enseñanza, programación e implementación del proceso de la toma de decisiones, reorientación y evaluación de los aprendizajes que implica responsabilidad en la toma de decisiones, y tienen un impacto en la formación de una educación de calidad” (Bosch & Rubio, 1994 , p. 13)

La gestión pedagógica no es un proceso aislado, es un proceso sistemático e integral en educación y aplicable a todos los sectores de la sociedad; es la efectiva articulación vertical entre instituciones educativas que participan en la formación del capital humano, por lo tanto es un elemento determinante del mejoramiento continuo necesario para que los alumnos optimicen su aprendizaje.

Es preciso indicar que dichos objetivos inicialmente planteados, no se formularon para permanecer invariables, por el contrario, deben ser revisados permanentemente y en algunos casos reformularlos de acuerdo a los cambios que se producen en la institución educativa y a la realidad del medio que los rodea.

**Gestión de procesos.-** Es la forma de gestionar en los centros educativos, que se enfoca en obtener el mayor rendimiento, dotándoles de los recursos necesarios a sus colaboradores, para que de acuerdo a sus capacidades reaccionen de manera autónoma y se den los cambios esperados, mediante la mejora continua y la flexibilidad en su estructura, entendiendo esto como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una *entrada* para conseguir un resultado, y una *salida* que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

Estos programas de acción como: objetivos, misión, visión, estrategias, oportunidades, fortalezas, amenazas, debilidades, asignación de recursos etc., son indicadores en una entidad, que a través de la revisión del proceso contribuyen a la eficacia y eficiencia de una buena gestión que ayude en la toma de decisiones acertadas.

**Gestión y Cambio.-** Es la atención a las exigencias externas y al funcionamiento interno, reacción a cambios críticos con acciones positivas, intervenir en los procesos de ingresos de recursos a la unidad educativa, conducta personal y profesional de modelo para los demás, constante apoyo, acciones de gestión ante el cambio.



Entendemos la gestión de cambio institucional, como el proceso exclusivamente diseñado que mitigue los efectos no deseados, y de este mismo cambio que potencie las posibilidades de crear un futuro en la organización y su contexto.

Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas postulaciones:

- Es un proceso preparado, por direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico que es lo que caracteriza la gestión.
- Es un proceso que va más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
- Todo cambio produce efectos no deseados, rompimiento de irregularidades.
- Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor en la institución educativa.

**Gestión y Liderazgo.-** Es necesario definir al liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad, con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

El liderazgo educacional es el que ejercen los directivos centrados en el proceso de enseñanza aprendizaje asesorando, orientando, facilitando recursos, formando y evaluando al profesorado para que consiga unos resultados de calidad con relación al éxito académico de los alumnos del centro. (Prados Montilla, 2011 , p. 3)

El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la institución con intereses afines.

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

El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo, y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidades y poder de decisión, da más importancia a lo que hacen bien los colaboradores y educadores en lo que es posible hacer mejor. (Lepeley, 2003 , p. 25)

El liderazgo funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable, para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir los objetivos basados en el logro de resultados favorables de productividad para la institución.

*Liderazgo Interno.*- Se refiere a los valores de la organización, el comportamiento con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica los mismos que permiten establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

*Liderazgo Externo.*- Este se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de las instituciones educativas, para participar en el desarrollo de los proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar. Es el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa, para resolver dificultades y obtener el logro de los objetivos institucionales; gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

***Gestión y Comunicación.***- La comunicación es un proceso constante que depende de un contexto social, cultural o político; es de suma importancia entender los procesos comunicativos como entes que reflejan la complejidad humana ya que es más que un simple acto de emitir y recibir información.

La comunicación es de vital importancia en las organizaciones de educación, donde la relación entre el personal directivo y el personal docente debe ser precisa y motivadora, para lograr los objetivos planteados en conjunto.

Esto da pie para afirmar que la comunicación asertiva debe ser el centro de las relaciones interpersonales entre docente-directivo, docente-docentes porque lleva a que las personas, sean capaces de expresar sus sentimientos, pensamientos, deseos, defender sus derechos sin violar los de los demás. Y que además estén abiertos a la negociación, al diálogo y al compromiso, lo que

finalmente llevará a optimizar las relaciones interpersonales que se dan en el personal que labora en los centros educativos.

“La comunicación para el desarrollo significa crear y compartir conocimiento, o transformar el conocimiento existente; no es sencillamente transmitir información” (Torres I. M., 2006 , p.14).

La gestión debe preocuparse de los problemas de comunicación entre las personas y entre las estructuras organizacionales, emitiendo información general adecuada a cada persona o parte de la institución, o traduciendo la información para que sea totalmente efectiva. El problema de sobrecarga o subcarga de información en personas o partes de la institución son problemas que debe preocupar a la gestión, analizando la capacidad del canal de comunicación, los emisores, los receptores o la relación de espacio-tiempo que implica la información.

Esto es más difícil de lo que parece debido a la dinámica de las relaciones personales y de poder en el Ecuador, que más del 50% de los individuos encuestados de 6 a 17 años de edad afirman que son víctimas de maltratos físicos o emocionales en la escuela o colegio y es mayor en los estratos social más bajo en las zonas rurales. (Ávila Paredes, 2008, p. 68)

En consecuencia la comunicación muy bien establecida puede ser la clave del éxito en las organizaciones educativas, desde el momento en que el trabajo es dividido entre varias personas, es indispensable que el directivo debe buscar la estrategia más adecuada para comunicar a sus colaboradores con claridad los

objetivos y planes y las instrucciones necesarias para ejecutarlos para obtener los resultados esperados.

### **1.5. Gestión en las Instituciones Educativas**

Tradición y cambio en la gestión escolar, señala que los cambios sociales y culturales del presente han desplazado el foco de atención de la dirección escolar, del cumplimiento de funciones de carácter administrativo hacia otros tres ámbitos prioritarios: el servicio a la comunidad, el currículo, y el desarrollo profesional de los docentes.

La institución educativa como cualquier otra organización, debe fijar plenamente su filosofía de acción, como marco de referencia, de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos.

“En términos muy generales, desde la constitución de los grandes sistemas educativos nacionales y hasta llegar a la situación actual, la gestión escolar ha pasado por tres grandes etapas” (Valenzuela, Ramírez, & Alfaro, 2009 , p. 44).

- ✓ Una época tradicional, donde para dirigir los centros escolares no se necesitaba ninguna formación especializada porque se trataba de organizaciones muy simples que se conducían por el procedimiento de ensayo y error, y sobre todo porque se consideraba al director como una figura de educador-filósofo o maestro de maestros.
- ✓ Una época gerencialista, caracterizada por el desarrollo económico, donde se aplicaba a los centros escolares los mismos parámetros productivistas

que al resto de organizaciones industriales intentando que operaran al mismo costo y con la misma eficiencia.

- ✓ Una época actual, va quedando atrás la visión de la escuela como lugar de producción, propia de la sociedad industrial; en su lugar se van abriendo paso las imágenes propias de las sociedades posindustriales que destacan la educación como desarrollo humano y la escuela como comunidad de aprendizaje, el presente se vive como una época de turbulencias donde prima la diversidad, por lo que el papel asignado a los directores sea el de intelectuales transformadores, esto es, aquellos que se sitúan críticamente frente a su realidad con intención de colaborar en su transformación como:
- ✓ Una dirección sólida: encabeza el rector como líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de su institución.
- ✓ Una administración consolidada: es decir, un Gobierno Escolar que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos procesos administrativos claros frente a la gestión financiera y el manejo de los bienes y servicios.
- ✓ Una estrategia pedagógica clara: que se desarrolle a través de un plan de estudio concreto y de una metodología con políticas definidas frente al manejo de casos especiales, criterios de evaluación y promoción.

La autoridad durante el proceso de su gestión debe buscar cómo incrementar los conocimientos de sus colaboradores con la finalidad de acrecentar su ejercicio profesional.

- *Capacitación.*- Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

Se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos.

La capacitación busca perfeccionar al personal educativo en la función que desempeña y las que requieren la Institución. La autoridad es el principal encargado en mantenerse al margen del sistema de capacitación que ofrece el Ministerio de Educación, de tal manera que se pueda gestionar las actividades que contribuyan a un mejor desempeño de sus colaboradores. (Rue & Byars, 2010 , p. 145)

## **2. LA DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD**

### **2.1. Definición.**

La dirección implica ejercer el mando, fijar los incentivos para el rendimiento, el diseño del sistema formal de comunicación, define las condiciones y políticas que ayudarán a dirigir al personal, así como la supervisión que implica en el ejercicio de influencia entre los colaboradores, todo esto con el propósito de elevar al máximo la eficacia de los recursos humanos.

La función de la dirección está estrechamente relacionada con la estructura de un organismo social. La estructura proporciona el diseño para establecer la forma en que habrá de funcionar el organismo y la dirección moviliza a los recursos humanos dentro de tal diseño. La estructura organizacional legitima ciertas normas de comportamiento y la dirección define una manera de conducir esos comportamientos. (Rodríguez V., 1993 , p. 162)

La dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través del cual logra que sus colaboradores obtengan los objetivos de la institución mediante la comunicación, motivación y supervisión.

Es el proceso de influir sobre las personas para que aporten a las metas de la institución y del grupo, las personas asumen roles diferentes como la creatividad, la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas que son importantes para la dirección.

Además cumple con la función de clarificar a sus colaboradores de cuáles son los requisitos de la estructura institucional; porque sin ningún tipo de dirección lo más probable es que el personal no entienda la importancia que tiene de seguir ciertas políticas o de usar determinados procedimientos administrativos; así mismo cumple con la función de implantar objetivos, ejecutar planes y tomar decisiones.

Esta etapa del proceso directivo comprende la influencia y realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, la supervisión y la motivación de acuerdo con la estructura institucional y es posible determinar sus componentes comunes:



- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura institucional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los colaboradores.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la institución.

En consecuencia “la dirección es un proceso para influir en las actividades individuales y de grupo hacia la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura institucional del centro educativo, a través de la comunicación, motivación y supervisión” (Munch Galindo & Martínez García, 2012 , p. 178).

## **2.2. Importancia de la Dirección**

La dirección es trascendental porque a través de ésta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones si confunden los conceptos administrar y dirigir.

La dirección es importante y trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura institucional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.

- Su calidad se refleja en los logros de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la institución funcione hacia la excelencia.

Dirigir una institución educativa implica primordialmente un acto pedagógico en el que se promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución, seguimiento de los planes de acción y metas en cobertura de equidad, calidad, administración eficiente de los recursos, que es un aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad de la educación.

### **2.3. Principios de Dirección.**

*Coordinación de Intereses.*- La dirección será eficiente cuando se oriente al logro de los objetivos institucionales del establecimiento, coordinando los intereses individuales y de grupo, todos los departamentos y secciones que deberán relacionarse armónicamente en la búsqueda de aquellas metas propuestas.

*Impersonalidad de Mando.*- La autoridad en una organización debe ejercer la dirección mas como un resultado de una necesidad de un organismo social para obtener ciertos resultados, también es importante puntualizar que no se debe involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad ya que esto ocasionaría conflictos entre sus colaboradores.

*Supervisión directa.*- Es el apoyo y comunicación que debe proporcionar el director a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades, para que éstas se realicen con mayor precisión.

*Vía jerárquica.*- Se refiere que al emitir una orden o instrucción, esta se deberá transmitir a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los jefes inmediatos y pérdidas de tiempo.

*Resolución de conflictos.*- En este aspecto hay que procurar que los conflictos que se presenten, sean resueltos lo más pronto posible y de manera adecuada produciendo el menor disgusto entre las partes.

*Aprovechamiento del conflicto.*- Este principio sugiere el análisis de los conflictos para por medio de ellos establecer alternativas adecuadas, que permitan dar solución a la problemática.

*Ambiente de trabajo.*- Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

Por lo tanto la autoridad debe buscar las mejores alternativas y estrategias para fomentar un buen ambiente de trabajo, tomar en cuenta sus conocimientos, habilidades y destrezas que ocupe su lugar que le corresponde, de esta manera evitará conflictos, porque todo esto influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro donde labora, de ahí la importancia de mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

## 2.4. Etapas de la Dirección.

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, porque siempre se dan indistintamente y se considera una de las funciones básicas para su ejecución, como es la de proveerse de los recursos necesarios para poder poner en marcha lo planificado y organizado, estas son:

- Toma de decisiones.
- Integración.
- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo.

**Toma de decisiones.-** La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, es decir es como el motor de los negocios y de la adecuada selección de alternativas dependen en gran parte el éxito de cualquier institución; esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a las autoridades. La toma de decisiones, es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre algunas opciones para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, individual.

En algunos casos por ser tan simple y cotidiano este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona rápidamente, existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección, pueden tener repercusiones en la vida y si es en el contexto laboral el éxito o fracaso de la organización; por lo que es necesario realizar el proceso más estructurado para dar más seguridad a la

información para resolver el problema. Por otra parte se ha considerado que la función importante de la autoridad es motivar, animar a sus colaboradores para que cumplan con sus responsabilidades especialmente en la toma de decisiones.

Para la toma de decisiones es necesario:

- ❖ Identificar el problema, es importante identificar perfectamente cuál es el problema que hay que resolver, en esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes para analizarlo, una vez que se haya determinado el problema es necesario desglosar sus componentes a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- ❖ Evaluar las alternativas, consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, conociendo las ventajas y desventajas, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios, para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la institución.
- ❖ Elegir entre alternativas, una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea, de acuerdo a las necesidades para obtener máximos beneficios.
- ❖ Aplicar la decisión, consiste en poner en práctica la decisión elegida, la misma que debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

Por lo tanto la imprecisión estructural de los centros educativos incrementa la incertidumbre en los sistemas empleados, para mejorar la toma de decisiones con eficacia, eficiencia, calidad o excelencia, la cual constituye una oportunidad para descubrir nuevas metas de las ya establecidas, para que la sociedad tenga éxito.

**Integración.-** Es obtener y articular los electos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La función de la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para su eficiente desempeño. Al planear y organizar deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos con que podrá contarse, por consiguiente la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización.  
(www.buenastareas.com, 2009)

La función del administrador es elegir los recursos necesarios para poner en marcha la toma de decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Para lograr la efectividad de integración existen ciertas reglas entre ellas son:

- ❖ El hombre adecuado para el puesto adecuado, esto se refiere que los aspirantes deben poseer las características que la institución establezca para desempeñar un puesto adecuadamente.
- ❖ Provisión de elementos necesarios, la dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos de trabajo requieren para un eficiente desempeño.
- ❖ Importancia de la entrada adecuada, el momento que ingresa la persona a la institución a iniciar su trabajo es trascendental, porque de ello depende la adaptación, el desenvolvimiento, desarrollo y así obtener una máxima eficiencia.

**Motivación.-** La motivación es el estado interno de la persona que lo hace comportarse de una forma, en la cual asegura el logro de una meta u objetivo, ya que la productividad de toda institución es el resultado del comportamiento y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

Motivar significa, mover, conducir, impulsar una acción, es la labor más importante de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Las teorías de la motivación son múltiples, pero pueden agruparse en dos grandes tendencias: *Teoría del Contenido* y *Teoría de Aprendizaje o del Enfoque Externo*.

❖ *Teoría del Contenido.-* Trata de explicar lo que impulsa la conducta, son conocidas como teorías de explicación interna o tradicional que han sido las de mayor difusión. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow, establece que la naturaleza humana posee en orden de predominio cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:
  - Fisiológicas, son aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción etc.
  - De seguridad, la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
  - Amor o pertinencia, se refiere a las relaciones con las demás personas.

- De estimación, la necesidad de confianza en sí mismo, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia etc.
- Crecimiento.
  - Realización personal, que todo ser humano tiene la necesidad de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.
  - Teoría de motivación e higiene de Herzberg, este propone dos niveles de necesidades: Factores de mantenimiento o higiene y factores motivacionales.

*Factores de mantenimiento o higiene*, son aquellas que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, como el tipo de administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.

*Factores motivacionales*, se refiere a la realización, reconocimiento, el trabajo en sí mismo, responsabilidad, progreso.

- Motivación de grupo, en esta teoría algunos autores establecen que para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores como:
  - Espíritu de equipo, es sentirse identificado con el grupo de trabajo para lograr fines comunes.
  - Identificación con los objetivos, es coordinar los intereses de grupo con los individuales, ya que éste se autorealizará con la obtención de los objetivos.



- Practicar la administración por participación, es para lograr que el personal se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la institución.
- Establecimiento de relaciones humanas, los sistemas adecuados de comunicación y autorrealización promueven la eficiencia del personal.
- Eliminación de prácticas no motivadoras, para elevar la moral del personal es necesario eliminar las siguientes practicas:
  - Control excesivo.
  - Poca consideración a la competencia.
  - Decisiones rígidas.
  - No tomar en cuenta los conflictos.
  - Cambios súbitos.
- ❖ Teoría del Enfoque Externo o Aprendizaje.- Se relaciona con los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta y aprendizajes de los individuos de acuerdo al medio que los rodea, los principales creadores de esta escuela son: Watson, Skinner, Luthans y Kreitner.

**Comunicación.-** La comunicación en una institución comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados; la autoridad para poner en marcha los objetivos planteados necesita sistemas de comunicación eficaces, ya que cualquier información desvirtuada conlleva confusiones y errores, donde disminuye el rendimiento del grupo y el deterioro del logro de las metas y objetos.

La comunicación debe estar en el centro de todas nuestras actividades personales para planificar, desarrollar y evaluar con cuidado. Una estrategia de comunicación no se limita únicamente al uso de ciertas herramientas para la obtención de objetivos por parte de una organización. La comunicación interviene en cada relación humana y se la debe manejar en forma competente en todas sus expresiones, individual, grupal o masiva. (Torres I. , 2006 , p. 44)

En consecuencia “los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistema de comunicación efectiva implica entender como son los procesos de comunicación, la cultura y la compleja trama de relaciones interpersonales” (Manes, 2004 , p. 111).

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, es donde se origina la información.
- Transmisor, por medio de aquel que fluye la información.
- Receptor, es aquel que recibe y entiende la información.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación se clasifica en: Formal e Informal.

- Formal, es aquella que se origina en la estructura formal de la organización.
- Informal, es aquella que surge de los grupos informales de la organización.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser: vertical, horizontal, verbal, escrita.

- Vertical, es cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa, que pueden ser: reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- Verbal, es aquella que se transmite oralmente.
- Escrita, es mediante material escrito o gráfico.

Para una buena comunicación efectiva existen los siguientes requisitos:

- Claridad, el lenguaje debe ser claro y la manera de transmitirla.
- Integridad, debe servir de lazo para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- Aprovechamiento de la organización informal, la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal.
- Equilibrio, todo plan administrativo debe ser acompañado de la comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación, debe ser estrictamente concisa, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión, la comunicación debe efectuarse por escrito y pasarla solo en los canales estrictamente necesarios.

- Evaluación, los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

**Autoridad.-** Es un concepto difícil, cuenta con muchas interpretaciones, se afirma que es un atributo de una posición dentro de una institución.

La autoridad es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una institución, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus colaboradores, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta las considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. (Munch Galindo & Martínez García, 2012 , p. 192)

Los tipos de autoridad son: Formal, Técnica o Estaf, Personal.

- *Formal*, cuando es conferida por la organización y puede ser lineal o funcional.
- *Técnica o Estaf*, esta nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
- *Personal*, esta se origina en la personalidad del individuo.

**Delegación.-** La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas, si no existiese la delegación, una sola persona tendrá que hacerlo todo. Toda organización que se aprecie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

En la delegación se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de autoridad.

La delegación tiene sus ventajas:

- Permite al directivo, dedicarse a las actividades de más importancia, mientras las funciones detalladas y rutinarias las delega.
- A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a sus colaboradores, al hacerles participes del logro de los objetivos y capacitación a sus colaboradores en ciertas decisiones importantes.

**Mando.-** Se refiere al ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas: Órdenes e Instrucciones.

- ✓ La orden, es el ejercicio de la autoridad a través de la cual un supervisor transmite a su colaborador, la indicación de una actividad que debe ser realizada.
- ✓ Instrucciones, son las normas que tiene que observarse en situaciones de carácter repetitivo y los medios más convenientes para transmitir son los instructivos y las curriculares, porque al emitirlas es necesario considerar los aspectos que se indicaron en la orden.

**Liderazgo - Supervisión.-** Es la actividad de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador en mayor o menor grado lleva a cabo esta función. Por esto,

se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

Esta función es de gran importancia para la institución y a través de ellas se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

La supervisión es de gran importancia para toda institución educativa, ya que por medio de ella se imprime la dinámica necesaria al talento humano para que logren los objetivos institucionales; aspecto importante donde se obtendrán resultados con eficacia y eficiencia.

Las funciones que determinan una acción supervisora efectiva son:

- Distribuir adecuadamente el trabajo.
- Saber tratar a su personal mediante adecuadas relaciones humanas.
- Proporcionar el desempeño de su personal.
- Recibir y tratar las quejas de sus colaboradores.
- Efectuar periódicamente entrevistas con su personal.
- Conducir reuniones de trabajo.
- 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.

Uno de los factores más importantes para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo, ya que supervisión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

(Chiavenato A. , 2009 , p. 352) destaca al liderazgo como la influencia a través del proceso de la comunicación humana, hacia la consecución de uno o varios objetivos específicos.

Existen tipos de líderes: *Transaccional o autocrático*, es aquel que le da el poder de obligar a sus colaboradores a hacer lo que él necesita; *Transformador o carismático*, tiene el poder interno de estimular a las personas, con iniciativas propias elevando el autodesarrollo de sus seguidores en el logro de los objetivos; *Paternalista*, posee una modalidad de autoritarismo, en donde ejerce el poder sobre la persona o grupo; *Laissez faire*, no asume el liderazgo del grupo a su cargo con responsabilidad, lo deja en libertad para que haga lo que puede; *Democrático o participativo*, se caracteriza porque interviene en la toma de decisiones siendo líder y conductor del grupo, participa activamente sin menospreciar la participación de los demás; *Comprometido*, este tipo de líder necesita toda organización, porque las personas o el grupo se sienten comprometidos, seguros y perciben en el líder claramente cuáles son sus propósitos y objetivos de la organización.

Pienso que el apoyo que brindemos como comunidad educativa, así como los alumnos y padres de familia son factores importantes para un buen liderazgo, el apoyo que recibe el líder por parte de sus colaboradores es de gran utilidad, esto hace que el trabajo sea menos pesado y permitan a la institución conseguir resultados de calidad.

Por tal razón el liderazgo esta unido a la supervisión, que se encarga del estudio de las acciones de un grupo de personas que consiste en vigilar y guiar a los colaboradores para que las actividades se realicen de una forma adecuada para el logro de resultados esperados.

## **2.5. Dirección de la Autoridad en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas.**

Sin actualización de conocimientos, sin planificación de actividades, sin la buena predisposición de los educadores antiguos en especial a colaborar por la educación, no queda más remedio que ha este profesor le sean asignadas materias sueltas y de poca importancia para los estudiantes y estos valiéndose de los mismos defectos de los profesores, realizan trampas en los exámenes y actividades. (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010 , p. 130)

Las condiciones necesarias para conseguir introducir el cambio en los centros escolares es que, la clave para lograr buenas escuelas en el presente siglo esta en el liderazgo de los directores.

Como es de conocimiento en la mitad del siglo XIX y los primeros años del siglo XX, cuando la escuela estaba encargada de la primera enseñanza regida por un solo maestro, se transforma en un centro escolar formado por distintas secciones o cursos en función de la edad y los niveles de aprendizaje de los alumnos.

La dirección en las instituciones escolares, es un tema que preocupa en las diferentes administraciones educativas, a profesores y padres de familia; los directores dicen que una de las razones del malestar en las organizaciones, se



relaciona con los dilemas que incluyen algunas contradicciones entre el rol del director y su relación con los profesores, es así que directores débiles son criticados y los fuertes se considerados problemáticos y no toman en cuenta las ideas de sus colaboradores, un director ideal debe combinar las ideas y opiniones de los demás.

Se explican tres perspectivas, desde las cuales se puede definir las tareas que son propias de la dirección escolar.

- Podríamos describir las funciones que actualmente se desarrollan por una serie de regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar en la dirección de los centros de educación.
- Otra perspectiva es que nos situamos en el plano del “deber ser” declarando lo que creemos o deseamos que los directores deberían hacer.
- Finalmente una aproximación práctica de los supuestos anteriores, es decir no podemos plantear, analizar las funciones desde el marco vigente, pero considerando patrones ideales de referencia sustentados por modelos, ideas y valores.

Nuestro país está plagado de centros educativos privados que ofertan una educación de calidad, pero la realidad es otra, porque en muchos lugares del país no tiene una infraestructura adecuada, sino en simples casas se dictan clases en cuartos a 20 o 30 estudiantes como si fueran un costal de papas y encima cobran por un mal servicio.  
(<http://anticorrupciónecuador.blogspot.com/>)

El compromiso efectivo de los directivos es orientar, dirigir, facilitar los procesos, estrategias prioritarias y políticas logrando el desempeño y el logro de los objetivos ya que es el responsable de lo que ocurre en el centro educativo.

### **3. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

#### **3.1. Definición de Desarrollo Institucional.**

El desarrollo institucional, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las instituciones y el bienestar de los empleados.

El desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento ya sean internos o externos, es construir equipos de trabajo dentro de la institución, hace hincapié en los grupos pequeños o grandes y propone la cooperación e integración, y así aprenden a superar las diferencias individuales y grupales. (Chiavenato I. , 2011 , p. 352)

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado por la institución, en la búsqueda del incremento de niveles de calidad, equidad y eficacia.

Los objetivos, básicos del desarrollo institucional son los siguientes:

- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades institucionales.
- ✓ Diagnosticar y solucionar problemas e insatisfacciones.
- ✓ Establecer un clima de confianza entre jefes, colegas y colaboradores.

- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar las necesidades y objetivos de la institución educativa.
- ✓ Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, que orienten la planificación estratégica.
- ✓ Localizar las responsabilidades de la toma de decisiones.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

Modelos del desarrollo institucional, relacionados con cambios estructurales:

- Cambios en los métodos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la institución.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

Modelos del desarrollo institucional, relacionados con cambios en el comportamiento:

- Desarrollo de equipos.
- Suministro de informaciones adicionales.
- Análisis transaccional.
- Reuniones de confrontación.
- Tratamiento de conflicto intergrupar.
- Laboratorio de sensibilidad.

Modelo de cambio planeado, se identificó como un proceso y no como un acto, este define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable; debe lograrse un equilibrio entre las fuerzas que ayudan y las que se resisten al cambio, propone tres fases para el logro del cambio planificado.

*Descongelamiento.*- Implica reducir fuerzas que mantiene a la institución en su actual nivel de comportamiento.

*Cambio.*- Consiste en desplazarse hacia patrones de comportamiento como: hábitos, valores, actitudes y conductas.

La educación es un proceso, cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permitan desarrollarse eficientemente en la sociedad.

La importancia en sí, del 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. “Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente” (Bernal & Jimenez, 1992 , p. 50).

### **3.2. Características del Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas.**

Las características del desarrollo institucional se derivan de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la institución.

- El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, sino planificado y sistemático es un proceso a largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa, es necesario tener además en que estas se desarrollan, así como prestar atención a sus colaboradores.
- Se basa en las coordinaciones internas de la institución en las que se encuentra el proceso de enseñanza aprendizaje, la cultura institucional, la distribución y el uso de los recursos, distribución de responsabilidades, evaluación y planeación, entre otros en función de los valores y capacidad, la intervención de sus miembros se basa en el logro de los objetivos.
- Debe estar implicada y comprometida toda la comunidad educativa, es decir el conjunto de los docentes, alumnado, padres de familia, administrativos, tomando en cuenta que es bueno potenciar la rotación y cambio de sus miembros para intercambiar actividades y así haya una mejor integración.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes, para conformar una organización de aprendizajes, para que la institución supere el desarrollo y crecimiento de la identidad institucional.

La institución educativa es el centro del cambio, ello implica por una parte las reformas externas que deben ajustarse a las características propias de cada institución que debe orientar su proceso adecuado.

### **3.3. El Desarrollo Institucional y Trabajos en Equipos.**

Un grupo de trabajo interfuncional, está formado por individuos con diferentes especialidades que unen sus fuerzas para llevar a cabo sus tareas; el objetivo consiste en lograr que las personas aporten sus talentos y conocimientos para la realización de sus tareas en la participación de diferentes funciones.

“Los equipos de trabajo son un conjunto de personas interrelacionadas de tal forma que la conducta y/o el rendimiento de un miembro está influido por la conducta y/o el rendimiento de los demás” (Almeida, 2000 , p. 15)

Los equipos de trabajo dependen menos de los supervisores, donde los trabajadores asumen mayores responsabilidades en relación con la administración y dirección de sus propias actividades.

Un equipo, es una forma de organización particular del trabajo, que puede ser una valiosa ayuda al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden el autodesarrollo mediante la propia experiencia. Es el ambiente donde el ser humano adquiere las experiencias necesarias para interrelacionarse con las demás personas, a través del cual se adapta progresivamente al medio en el que vive.

Los equipos de trabajo son el material para la construcción de las instituciones, los mismos que deben administrar, la cultura, los procesos, sistemas y relaciones entre sus miembros que integran la comunidad educativa.

El proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo, es para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa y para resolver dificultades y obtener el logro de los objetivos institucionales.

### **3.4. Desarrollo Institucional y el Clima Escolar.**

**Clima escolar.-** “Es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, es la percepción del sistema institucional, junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una institución” (Niklas, 1991 , p. 58).

En las instituciones escolares el concepto de “clima” nos ayudaría a describir y entender el efecto que producen las condiciones en las que se realizan las actividades dentro de la institución, las condiciones que afectan a las relaciones interpersonales, y a los sistemas de actuación en el campo de la docencia, la gestión y las relaciones con el entorno.

Es la percepción individual que tiene de cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización. Al evaluar el clima institucional, se está evaluando parte de la cultura institucional, esta última es difícil de evaluar por su complejidad. (Gairin & Villa, 1999 , p. 48)

El clima laboral de una institución es muy importante, porque es percibido directamente o indirectamente por sus miembros, el cual tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento, desempeño, en la relación entre compañeros e incluso en la familia, en los valores culturales. Es decir que todos somos responsables de nuestro trabajo, porque la fuerza que existe en el interior

puede vencer cualquier obstáculo y dar solución a los problemas que se le presenten, pero optimizando los espacios con libertad y autonomía, intercambiando experiencias con la finalidad de asegurar el fortalecimiento de la institución.

**Clima en la Institución Educativa.-** Toda institución tiene un clima que repercute en su práctica: *el buen clima-agradable y positivo*, que permite desarrollar nuestros objetivos estratégicos; *el mal clima-desagradable y negativo*, que entorpece el desarrollo de los objetivos institucionales.

Uno de los primeros autores en abordar el tema del clima de las escuelas (y quizás uno de los que más ha influido en los estudios posteriores) fue Likert que plantea una estructura dicotómica para el estudio del clima partiendo de los polos: *abierto, cerrado*.

*Clima Abierto*, describe un medio de trabajo participativo, en el cual se busca que cada miembro de la institución aporte con todo su potencial humano.

*Clima Cerrado*, está construido sobre normas fijas que definen el papel a desarrollar en sentido limitado, rígido y dependiente de las decisiones de la autoridad.

El clima de una entidad educativa viene a ser la percepción colectiva de todos los colaboradores, que comparten una visión global de la institución a la que pertenecen, a través de mensajes de diversos tipos que se van transmitiendo de unos a otros y que diferencia unas instituciones de otras



**Clima de la Clase.-** La clase es un escenario como un segundo hogar, eso hace que analizado en el contexto de una aula este más saturado de componentes afectivos y aspectos relacionados con la realización y gestión de las tareas instructivas.

En lo que se refiere a las clases, el clima ha ido progresando desde definiciones pormenorizadas tratando de diferenciar los diversos componentes que lo integran, donde se ha vinculado la construcción del clima de la clase con el profesor, siendo el principal protagonista de lo que sucede dentro de una clase.

**Clima Organizativo.-** Modelo subjetivista que se refiere a la administración de los centros escolares, que incluye las normas formales o informales que se producen en la institución, los valores y las conductas vinculadas a cada uno de los colaboradores y el liderazgo existente de la institución educativa.

En definitiva la idea del clima institucional, permite centrar el contenido y analizar los aspectos más relacionados con la gestión y dirección de la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados y encomendados.

**Clima Psicológico.-** Se refiere a la percepción y descripción que una persona hace sobre la situación institucional, mientras que la satisfacción laboral se define como su reacción afectiva a sus sentimientos y actitudes; este componente de la percepción es clave, ya que de ahí se deriva la determinación del comportamiento y ambiente de trabajo.

Por lo tanto este componente servirá para realizar interpretaciones sobre los diversos eventos organizativos, que al mismo tiempo se convierten en un factor

que condiciona las actitudes y conductas de los miembros de una institución educativa.

**Clima Social.**- Éste se refiere a las relaciones interpersonales entre profesores con los directivos, con los alumnos y los padres de familia, aquí se incluye aspectos formales que son regulados por la normativa vigente, y los informales que son los comportamientos espontáneos donde indican o señalan previsiones y expectativas formales.

**Clima Emocional.**- Recoge la dimensión afectiva de la relaciones interpersonales que se incluyen en él, tanto los aspectos externos e internos que corresponden a las bases emocionales, expresiones de afecto, comportamientos de apoyo, administración de refuerzos positivo o negativo y actitudes que dan sentido a las conductas de cada ser humano, cuando más reducido sea el ámbito en el que se pretende analizarlo, pues se vuelve más importante, todos estos contenidos constituyen el clima emocional.

### **3.5. Desarrollo Institucional y los Valores.**

Los valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro, también es fuente de satisfacción y plenitud.

## Clasificación de los valores:

- Valores Independientes.- Son los que vienen arraigados a la persona desde su nacimiento, ejemplo: el valor de defenderse ante las acechanzas externas, reaccionando con el instinto de quererse, de autoestimarse y de respetarse, porque sentimos que nos quieren, estiman y respetan.
- Valores Adoptados.- “Son aquellos que se van adquiriendo conforme vamos avanzando en nuestro crecimiento y desarrollo, ejemplo: el respeto hacia el prójimo, la bondad o la solidaridad, la buena conducta, las consideraciones religiosas” (Chirre Osorio, 2011 , p. 7).

En tal virtud podemos decir que los valores son el eje sustantivo de la educación, que debe crearse la asignatura de “Educación en Valores” que oriente, alimente y forme adecuadamente a los educandos, para que tengan un espacio para tratar una serie de problemas o aclarar dudas donde ellos estén confundidos ya sean por los medios de comunicación o por sus amigos. Entonces allí es la presencia oportuna del maestro, cuando la personalidad del alumno es frágil, la educación en valores se convierte en el puntal que fortalece su espíritu y moldea la personalidad del muchacho. (Izquierdo Arellano, 2004 , p. 65)

Ahora bien, esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a incorporar en sus conductas diarias determinados valores y las condiciones sociales que permitan su vivencia. El ser humano se vale de la educación, como una herramienta clave para difundir los valores y fomentarlos de generación en generación.

### **Valores en un centro educativo:**

- Disciplina, es un valor o doctrina que propende a la instrucción de una persona, especialmente en lo moral, es la estricta y severa observación de las leyes de una profesión, milicia, instituto laboral o educativo.
- Responsabilidad, es aquella que se limita al cargo u obligación moral de alguien en un asunto determinado, como capacidad existente en todo sujeto, para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- Inteligencia, es la capacidad del ser humano de entender, comprender, conocer y resolver los problemas.
- Honradez, es un valor cívico que se expresa con rectitud, integridad en el actuar y obrar.
- Lealtad, define al ser humano como una persona con autenticidad y siempre se puede contar con ella. “Chesterton nos decía es difícil de dar una definición de lealtad, pero quizá nos acercaremos a ella si la llamamos, el sentimiento que nos guía en presencia de una obligación no definida” (Grados Laos, 2009 , p. 34).
- Patriotismo, es un valor cívico que cultiva toda persona, son sentimientos y conducta propios del patriota.

### **Valores de los alumnos:**

- Cooperación, es el valor que nos enseña a obrar conjuntamente con otros para un mismo objetivo, labor que empieza desde nuestra familia

- Honestidad, es la cualidad del ser humano en ser honesto, la honestidad es el mejor tesoro de la vida, que vale mucho más que un millón de turbantes labrados en oro.
- Solidaridad, es cuando dos o más personas colaboran mutuamente y se convierte en apoyo de las actividades programadas de la organización.
- Bondad, es una inclinación natural en hacer el bien sin mirar a quien, la persona bondadosa es firme, segura y apacible de genio, se preocupa y le interesa el bienestar de quienes lo rodean.
- Respeto, es la base fundamental para una convivencia sana, demostrando su identidad entre los miembros de una sociedad; es la forma de resolver diferencias sin ofender, saber aceptar las virtudes o deficiencias.

Pero también se sabe que no se puede confundir bondad con pasividad o dejadez y nunca se puede aplicar la tesis del “dejar hacer y del dejar pasar” ya que aquello en vez de fortalecer las relaciones personales, familiares o profesionales, más bien las destruye. (Izquierdo Arellano, 2004 , p. 65)

#### **Valores de los profesores:**

- Honestidad, es un valor esencial en la convivencia de la sociedad, que las lleva a actuar con criterios de justicia y equidad.
- Humildad, es una virtud que consiste en el reconocimiento de las propias limitaciones y debilidades, nos fortalece y nos permite ver las cosas con mayor claridad

- Lealtad, es fidelidad, confianza y seguridad, estos sentimientos nos fortalecen y conducen de una mejor manera en nuestros actos.
- Sabiduría, es el grado más elevado del conocimiento, es un valor que se cultiva en nuestros hijos, en nosotros mismos y en la sociedad en general.

Los centros educativos como su nombre lo indica, son lugares destinados para la formación de las personas, no solamente en el plano intelectual si no también en el ámbito social, cultural, físico, y moral. Su moral radica precisamente en que es allí donde el individuo complementa sus conocimientos y las bases morales y sociales que ha recibido en casa.

Estos valores antes mencionados que se han llevado a cabo dentro de la institución, no están bien definidos, por lo tanto durante el proceso de investigación se pudo determinar y evidenciar una escasa práctica de valores de toda la comunidad educativa, motivo por cual tienen que mejorar para obtener el grado de integración de todos sus colaboradores.

## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **MATERIALES:**

- ❖ Equipo de oficina
- ❖ Equipo de computación
- ❖ Suministros de oficina
- ❖ Material bibliográfico (libros, folletos, investigaciones)
- ❖ Internet
- ❖ Encuestas, entrevistas.
- ❖ Flash memory

### **MÉTODOS:**

Los métodos utilizados en la investigación son:

- ❖ Método Inductivo.- Este método va de lo particular a lo general, el mismo sirvió para observar los hechos relacionados con la Gestión y Dirección de la Autoridad y el Desarrollo Institucional del colegio; conocer y ordenar los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores.
- ❖ Método Deductivo.- Parte de lo general a lo particular y sirvió para realizar el respectivo análisis e interpretación de los resultados obtenidos y, de esta manera poder establecer las debidas conclusiones y recomendaciones de la investigación.
- ❖ Método Analítico.- Este método fue empleado para el análisis e interpretación en forma minuciosa de la información obtenida de las interrogantes sobre la

Gestión y Dirección de las Autoridades, y el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.

- ❖ Método Sintético.- Nos permitió realizar una síntesis de la investigación de acuerdo al análisis de los resultados, permitiéndonos elaborar la discusión y formular conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Método Estadístico.- Consiste en una secuencia de procedimientos, que permitieron recolectar la información de las encuestas y representarlas gráficamente, y de esta manera verificar las hipótesis planteadas.

#### **TÉCNICAS:**

- ❖ Entrevista.- La misma que se la realizó a las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario Manú con la finalidad de conocer detalladamente los problemas que tiene la institución, mediante un cuestionario que permitió obtener información sobre la gestión y dirección.
- ❖ Encuesta.- Esta se la aplicó a la comunidad educativa: autoridades, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia, con preguntas debidamente formuladas de acuerdo a los objetivos propuestos.
- ❖ Observación.- Fue utilizada para verificar y obtener información real y objetiva sobre cómo se lleva a cabo la gestión y dirección por parte de la autoridad del colegio.



<b>INFORMANTES</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>MUESTRA</b>
DIRECTIVOS	03	<b>03</b>
DOCENTES	11	<b>11</b>
ESTUDIANTES	165	<b>117</b>
ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO	06	<b>06</b>
PADRES DE FAMILIA	96	<b>82</b>

**TOTAL DE LA MUESTRA:** 219 Informantes

#### **INSTRUMENTO DE MEDICIÓN:**

- ❖ Población y Muestra.- Permitió obtener una muestra de la población educativa.

#### **Fórmula para calcular el tamaño de la muestra**

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N - 1) + 4PQ}$$

**Donde:**

- P = Probabilidad de que un evento ocurra (0,5)
- Q = Probabilidad de que un evento no ocurra (0,5)
- N = Población
- e = Error permitido (5%)
- n = Tamaño de la muestra

**f. RESULTADOS**

**1. ¿La autoridad, ha gestionado eventos de capacitación para los docentes de su institución?**

**CUADRO 1**

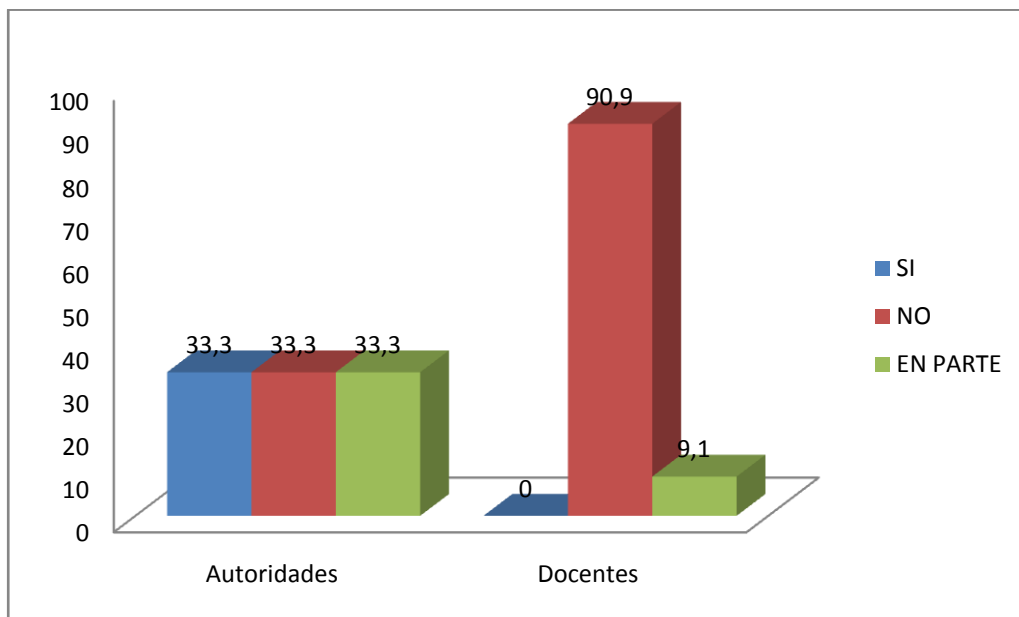
**GESTIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS DOCENTES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Autoridades</b>	1	33,3	1	33,3	1	33,3
<b>Docentes</b>	0	0,0	10	90,9	1	9,10

**FUENTE:** Autoridades y Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 1**

**GESTIÓN DE EVENTOS DE CAPACITACIÓN PARA LOS DOCENTES**



La capacitación docente organizada como un perfeccionamiento continuo, se refiere a las políticas y procedimientos planeados para preparar a potenciales profesores dentro de los ámbitos del conocimiento, actitudes, comportamientos y habilidades cada uno de estos son necesarios para cumplir sus labores eficazmente en la sala de clases, escuela y comunidad educativa. La capacitación significa educación especializada, comprende la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo.

De la información obtenida se puede evidenciar que las autoridades, revelaron un mismo porcentaje de 33,33% en cada una de las opciones, en cambio los docentes, afirmaron que no se organizan estos eventos de capacitaciones revelando un 90.9%.

Los resultados nos demuestran que, en las autoridades existe una evidente contrariedad con respecto a la pregunta planteada, ya que las respuestas de los entrevistados revelaron un mismo porcentaje en las tres alternativas. La mayoría de los docentes manifestaron que en la institución no se gestionan eventos de capacitación. Lo cual advierte que la autoridad no está cumpliendo con su trabajo de gestión, por lo tanto se deben buscar los mejores mecanismos para dar solución a este problema.

2. ¿Considera usted, que los eventos de capacitación gestionados por la autoridad ha incrementado su ejercicio profesional?

**CUADRO 2**

**CAPACITACIONES GESTIONADAS HAN INCREMENTADO EL EJERCICIO PROFESIONAL**

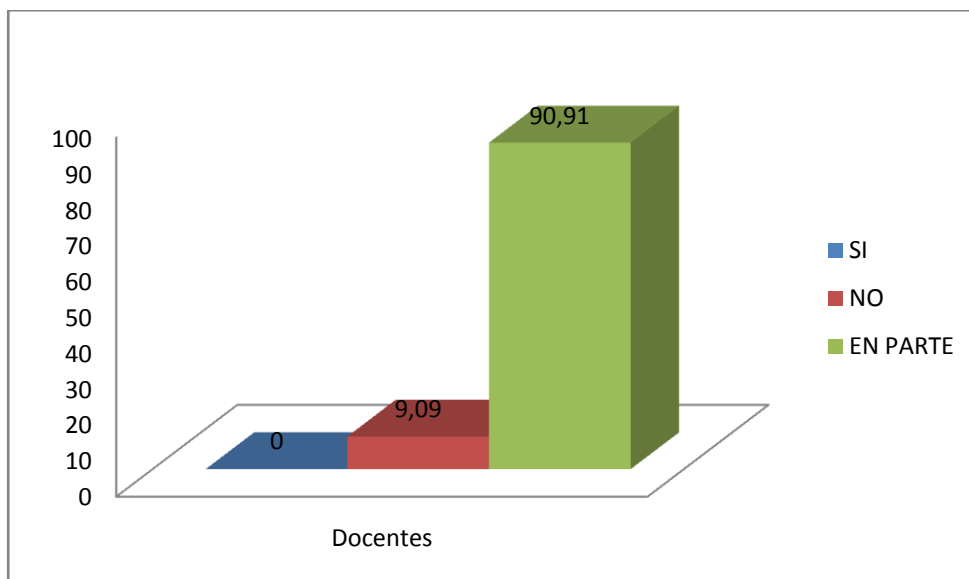
INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	0	0,0	1	9,09	10	90,91

**FUENTE:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"

**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 2**

**CAPACITACIONES GESTIONADAS HAN INCREMENTADO EL EJERCICIO PROFESIONAL**



La capacitación es el proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación significa educación especializada, comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

De acuerdo a esta pregunta tenemos que, el 90,91% de los docentes señalan que en parte y; el 9,09% indican que no se ha incrementado el ejercicio profesional.

Lo que nos demuestra que los pocos eventos de capacitación gestionados por la autoridad no están ayudando en el ejercicio profesional a los docentes, dando a conocer serias debilidades sobre gestión de capacitación para los colaboradores del centro educativo.

3. ¿Cree usted, que la capacitación docente gestionada por la autoridad ha aumentado el rendimiento satisfactorio de los aprendizajes?

**CUADRO 3**

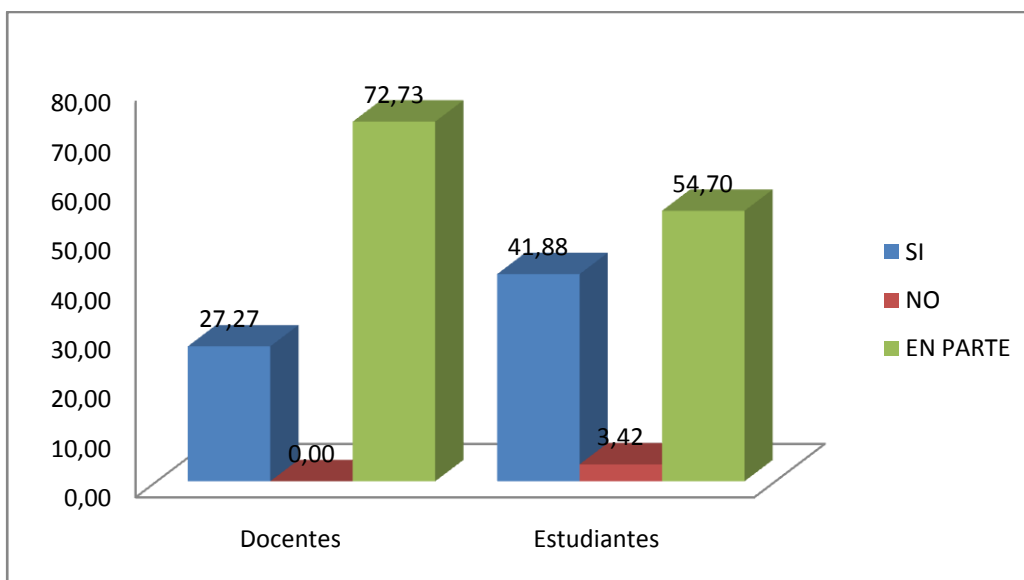
**AUMENTO DEL RENDIMIENTO SATISFACTORIO DE LOS APRENDIZAJES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	3	27,27	0	0,0	8	72,73
<b>Estudiantes</b>	49	41,88	4	3,42	64	54,70

**FUENTE:** Docentes y estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 3**

**AUMENTO DEL RENDIMIENTO SATISFACTORIO DE LOS APRENDIZAJES**



La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedentes históricos, los avances de las capacitaciones docentes aceleran el proceso de rendimiento en los aprendizajes; por ésta razón el sistema educativo afronta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI. La Gestión Educativa actual se basa en su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, construida en función de la Filosofía Institucional, donde los docentes de los diversos niveles deberían actualizar sus conocimientos y sacar el mejor provecho.

De los resultados obtenidos existen diversos criterios: los docentes y estudiantes con un 72,73% y 54,70% respectivamente manifiestan que en parte se ha aumentado el rendimiento de los aprendizajes y; otra minoría de docentes 27,27% y estudiantes 41,88% señalan que sí.

Por lo tanto podemos conocer que en la institución, el rendimiento de los aprendizajes de los estudiantes se han incrementando solo en parte, por lo que es importante que, la autoridad gestione capacitaciones permanentemente para los docentes ya que son los responsables de impartir los conocimientos y de esta manera aumentar el aprendizaje de los estudiantes.

4. ¿Los eventos de capacitación gestionados por la autoridad, ha aumentado la participación de sus colaboradores para el mejoramiento del desarrollo institucional?

**CUADRO 4**

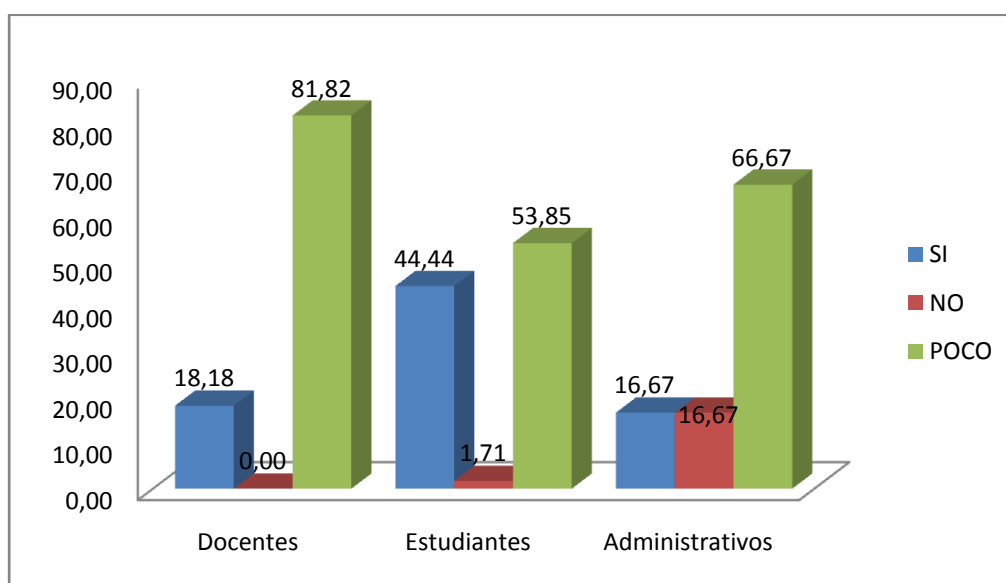
**AUMENTO DE PARTICIPACIÓN DE COLABORADORES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		POCO	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	2	18,18	0	0	9	81,82
<b>Estudiantes</b>	52	53,85	2	1,71	63	53,85
<b>Administrativos</b>	1	66,67	1	16,67	4	66,67

**FUENTE:** Docentes, Estudiantes y Administrativos del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”  
**ELABORACIÓN:** Autora

**GRÁFICA 4**

**AUMENTO DE PARTICIPACIÓN DE COLABORADORES**





Los eventos de capacitación en una institución comprenden múltiples interacciones que abarcan desde las participaciones individuales y colectivas en las diferentes áreas, siempre deberán mantenerse en equilibrio, porque una institución educativa es un sistema que para funcionar requiere de una estructura organizada, que propicie la armonía de sus colaboradores con el fin de lograr el mejoramiento del desarrollo institucional.

En lo referente a esta pregunta podemos darnos cuenta que los porcentajes más altos de docentes 81,82%, estudiantes 53,85% y administrativos 66,67% señalan que poco ha aumentado la participación de los colaboradores en el mejoramiento del desarrollo institucional, mientras el 44,44% de estudiantes, el 18,18% de docentes y el 16,67% de administrativos indican que sí y; un mínimo porcentaje señalan que no.

De estos resultados, se puede deducir que la participación tanto de los docentes, estudiantes como de los administrativos es deficiente ya que estos poco han colaborado en el mejoramiento del desarrollo institucional; por lo que las capacitaciones a los colaboradores son importantes ya que de esta manera se logra la transformación personal y social, para servir mejor y contribuir al proceso del desarrollo institucional.

5. ¿Considera usted, que los eventos de capacitación gestionados por la autoridad ha incrementado el fortalecimiento de la identidad institucional a nivel local, provincial y nacional?

**CUADRO 5**

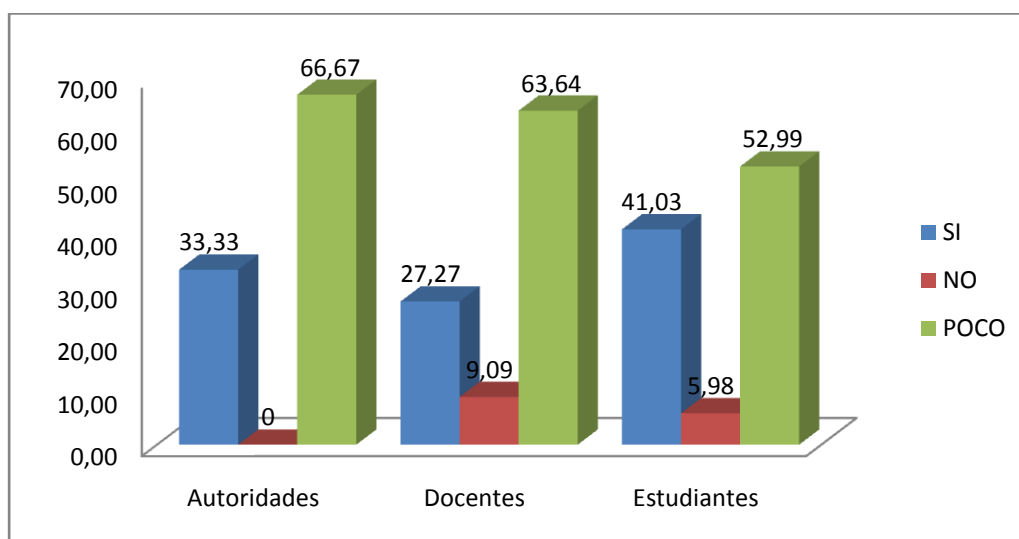
**INCREMENTO DEL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Autoridades</b>	1	33,3	0	0,0	2	66,7
<b>Docentes</b>	3	27,27	1	9,09	7	63,64
<b>Estudiantes</b>	48	41,03	7	5,98	62	52,99

**FUENTE:** Autoridades, Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 5**

**INCREMENTO DEL FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL**



Los eventos de capacitación gestionados por la autoridad, deben estar orientados en los conocimientos de la filosofía institucional y al medio donde se desenvuelve, con el propósito de buscar las mejores alternativas y medios de difusión hacia otras latitudes, a través del intercambio de experiencias con otros centros educativos y de esta manera fortalecer la identidad del establecimiento educativo.

De los resultados obtenidos, podemos observar que las autoridades, docentes y estudiantes pronuncian que poco se ha incrementado el fortalecimiento de la identidad con el 66,67%, 63,64% y el 52,99% respectivamente, mientras que el 33,33% de autoridades, 27,27% de docentes y el 41,03% de estudiantes manifiestan que sí, y una pequeña parte de los encuestados dicen que no.

En consecuencia se puede asegurar que los informantes manifiestan que, la autoridad solo en parte ha gestionado estos eventos de difusión a los diferentes lugares, aspecto que impide obtener un incremento adecuado del fortalecimiento de la identidad del centro educativo y ser reconocidos fuera del medio donde se desenvuelve.

6. ¿Considera usted que la gestión directiva ejercida por la autoridad, ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones curriculares?

**CUADRO 6**

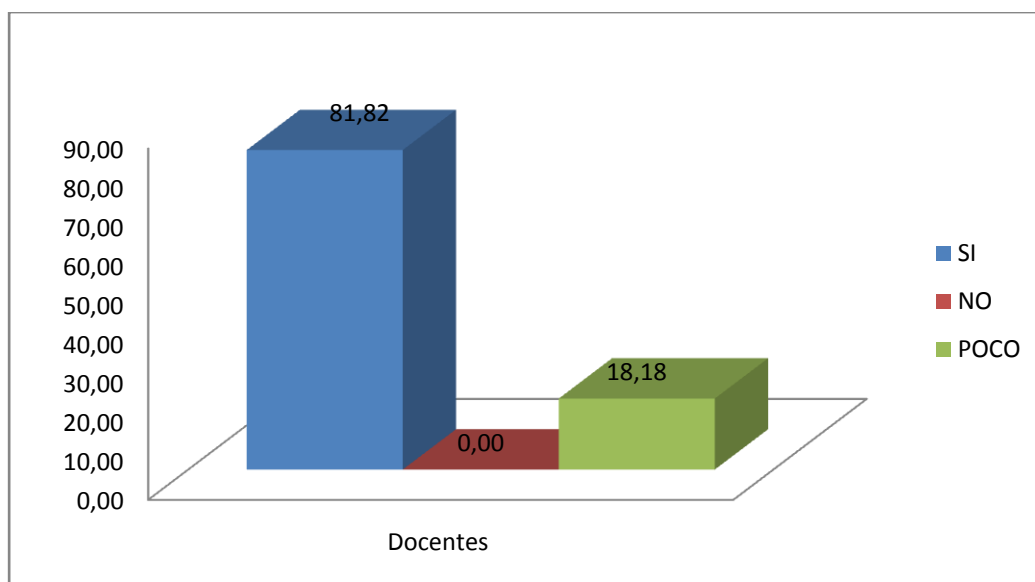
**INCREMENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PLANIFICACIONES CURRICULARES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		POCO	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	9	81,82	0	0,0	2	18,18

**FUENTE:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 6**

**INCREMENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PLANIFICACIONES CURRICULARES**



La dirección será eficiente cuando se encamine el logro de los objetivos, coordinando los intereses individuales y de grupo, la autoridad en una institución educativa debe ejercer la gestión directiva como resultado de una necesidad de un centro educativo para obtener ciertos resultados; la autoridad debe proporcionar a sus docentes el asesoramiento adecuado durante la ejecución de sus actividades para que se realicen con mayor precisión el cumplimiento de las planificaciones curriculares.

La información obtenida revela que los docentes señalan con el 81,82% que sí se ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones curriculares, y el 18,18% manifiestan que poco.

Por lo tanto, según los resultados obtenidos por los informantes se puede evidenciar que la gestión directiva ejercida por la autoridad si ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones curriculares por parte de los docentes, aspecto importante para el logro de los aprendizajes y objetivos planteados de la institución educativa.

7. ¿Durante el trabajo de gestión de la autoridad, ha motivado a sus colaboradores para el logro de los objetivos institucionales?

**CUADRO 7**

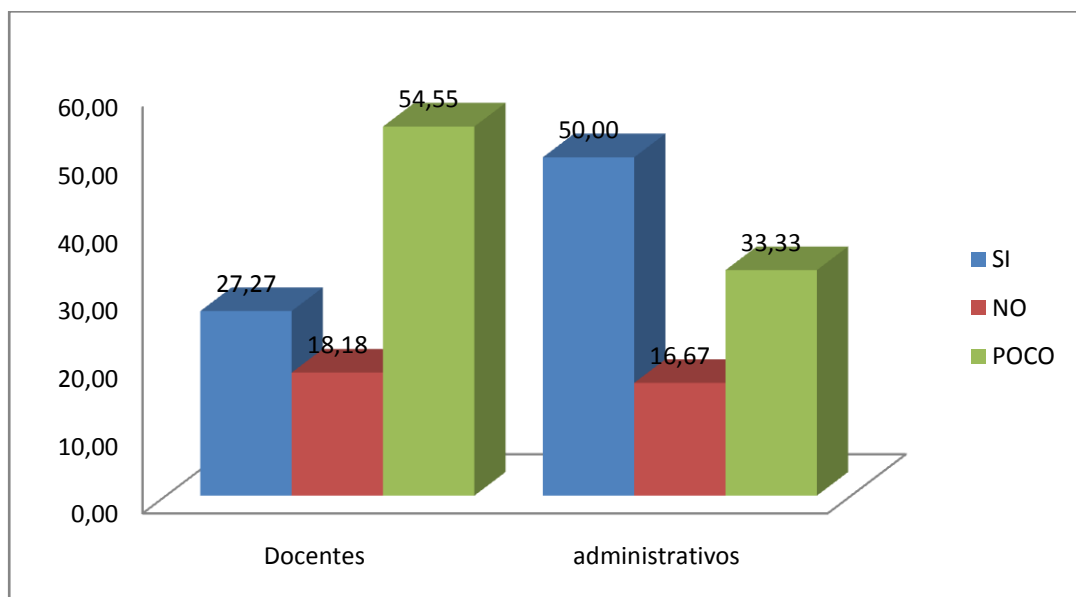
**SE HA MOTIVADO A COLABORADORES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		POCO	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	3	27,27	2	18,18	6	54,55
<b>Administrativos</b>	3	50,0	1	16,67	2	33,33

**FUENTE:** Docentes y Administrativos del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 7**

**SE HA MOTIVADO A COLABORADORES PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**



El trabajo de la autoridad es orientar, dirigir, facilitar los procesos, estrategias y políticas, las mismas que definen las orientaciones prioritarias que aplican en las acciones, actividades y personas, gestión de los recursos humanos, materiales, tecnológicos financieros y de información. El logro de los objetivos institucionales es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento ya sean internos o externos, hace hincapié en los grupos pequeños o grandes y propone la cooperación e integración, y así aprenden a superar las diferencias individuales y grupales.

En la presente pregunta se pudo conocer que el 27,27% de docentes y el 50% de los administrativos pronuncian que la autoridad sí ha motivado el logro de los objetivos institucionales, mientras que el 54,55% de docentes y 33,33% de administrativos manifiestan que poco; una minoría de informantes docentes y administrativos opinan que no, con el 18,18% y el 16,67% respectivamente.

De acuerdo a los resultados, se determina que en la institución educativa, la autoridad poco ha motivado a sus colaboradores, ya que la motivación dentro de una institución educativa debe ser igual para todos, donde los colaboradores se sientan cómodos en el desarrollo de sus actividades, la misma que permitirá el logro de los objetivos institucionales.

8. ¿Considera usted, que el apoyo económico gestionado por la autoridad ha mejorado la adecuación de aulas pedagógicas para la enseñanza aprendizaje?

**CUADRO 8**

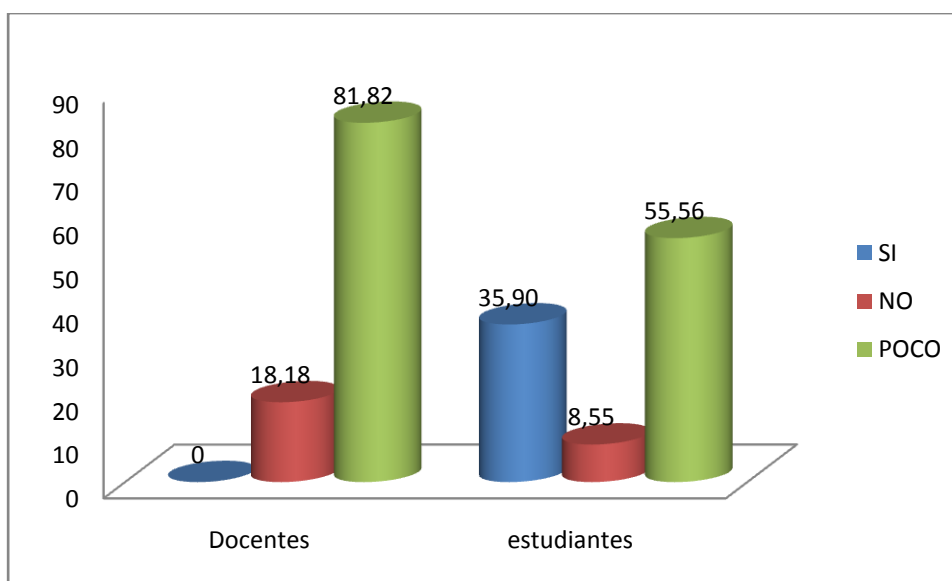
**HA MEJORADO LA ADECUACIÓN DE AULAS PEDAGÓGICAS PARA LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		POCO	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	0	0,0	2	18,18	9	81,82
<b>Estudiantes</b>	42	35,90	10	8,55	65	55,56

**FUENTE:** Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “Manu”  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 8**

**HA MEJORADO LA ADECUACIÓN DE AULAS PEDAGÓGICAS PARA LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE**





El reto de la autoridad es gestionar el apoyo económico por medio de otras organizaciones afines con la educación, porque un establecimiento educativo debe tener aulas adecuadas con un buen ambiente físico, una buena iluminación, material didáctico, pizarrones, pupitres, tecnologías etc., donde el docente y el estudiante se sientan motivados y así podrán alcanzar el logro eficiente y eficaz en los aprendizajes

En lo referente a la pregunta se puede concluir que solo el 35,90% de los estudiantes sostienen que sí se ha mejorado la adecuación de las aulas pedagógicas, mientras que el 55,56 de los mismos y el 81,82% de docentes señalan que poco, y un 18,18% de docentes y 8,55% de estudiantes aseguran que no.

Con esto se puede determinar que, la autoridad no ha buscado el apoyo económico suficiente que le permita contar con los recursos necesarios para adecuar correctamente las aulas pedagógicas y de esta manera los docentes puedan mejorar la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

9. ¿Considera que, la autoridad en el cumplimiento de su trabajo ha fomentado la participación del trabajo en equipo de sus colaboradores.

**CUADRO 9**

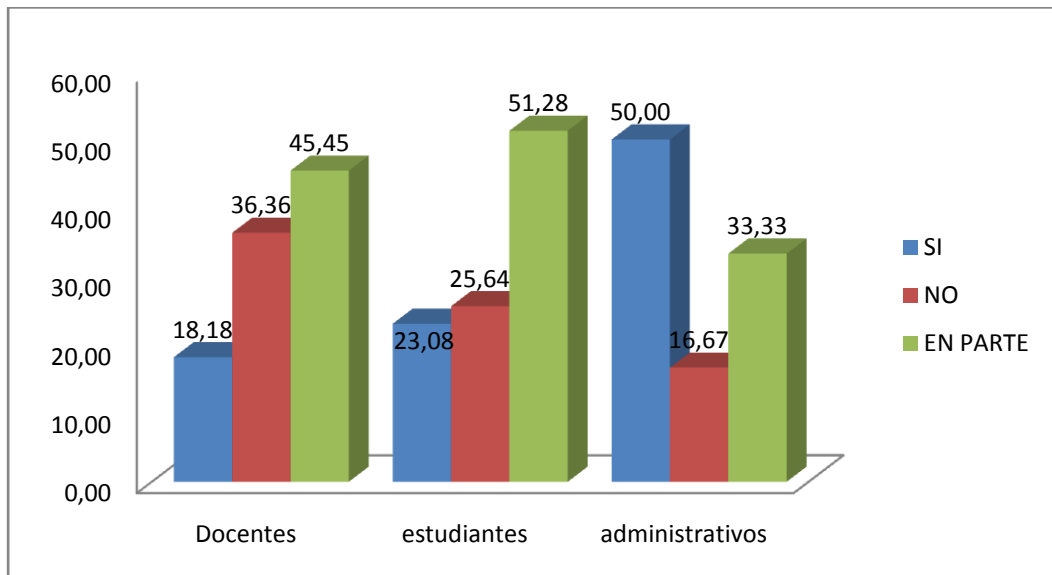
**SE HA FOMENTADO LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	2	18,18	4	36,36	5	45,45
<b>Estudiantes</b>	27	23,08	30	25,64	60	51,28
<b>Administrativos</b>	3	50	1	16,67	2	33,33

FUENTE: Docentes, Estudiantes y Administrativos del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
ELABORACIÓN: Autora.

**GRÁFICA 9**

**SE HA FOMENTADO LA PARTICIPACIÓN DEL TRABAJO EN EQUIPO**



El equipo de trabajo está formado por un grupo de individuos que unen sus fuerzas para llevar a cabo sus actividades; el objetivo consiste en lograr que las personas aporten sus talentos y conocimientos en el desempeño de sus funciones, la autoridad debe brindar la confianza y el apoyo necesario a todos sus colaboradores para así obtener el mejor rendimiento de los resultado en el logro de los objetivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se encontró que el 45,45% de docentes, 51,28% de estudiantes y el 33,33% de administrativos afirman que solo en parte se ha fomentado la participación en equipo por parte de la autoridad; el 18,18% de docentes, el 23,08% de estudiantes y el 50% de administrativos manifiestan que sí existe esta fomentación; mientras que el 36,36% de docentes, el 25,64% de estudiantes y el 16,67% de administrativos señalan que no.

De esto se desprende que, la autoridad debe implementar más actividades en la cual se fomente la participación del trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la institución.

10. ¿Considera usted, que las condiciones del clima institucional del colegio, influye en el cumplimiento satisfactorio de sus responsabilidades?

**CUADRO 10**

**CLIMA INSTITUCIONAL INFLUYE EN EL CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE RESPONSABILIDADES**

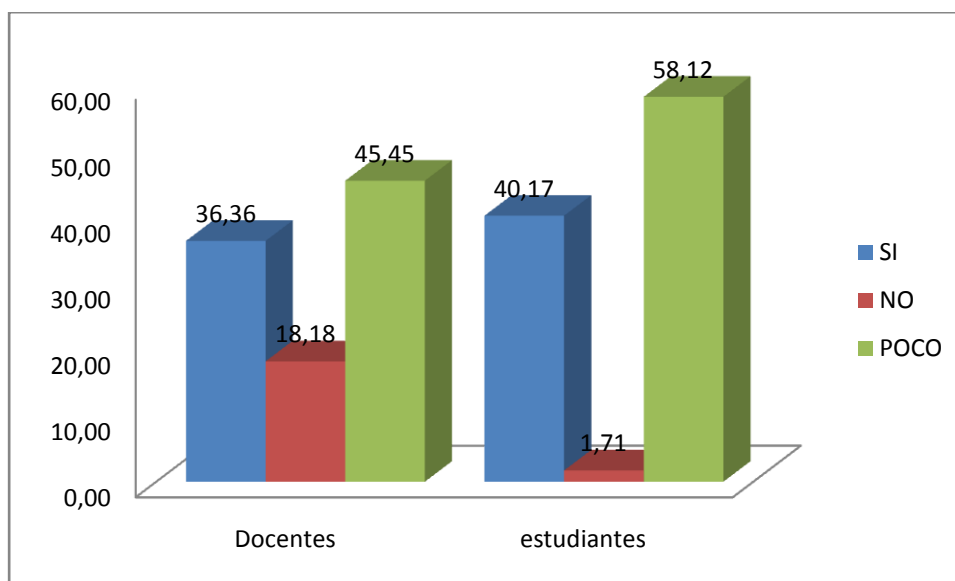
INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		POCO	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	4	36,36	2	18,18	5	45,45
<b>Estudiantes</b>	47	40,17	2	1,71	68	58,12

**FUENTE:** Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"

**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 10**

**CLIMA INSTITUCIONAL INFLUYE EN EL CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO DE RESPONSABILIDADES**



Toda institución educativa tiene un clima que repercute en el desarrollo de sus actividades; el buen clima agradable permite desarrollar nuestros objetivos con responsabilidad, en cambio un clima desagradable entorpece el cumplimiento de los objetivos institucionales. Por lo tanto las condiciones del clima en una institución es un factor muy importante en el cual se deben considerar aspectos como: relaciones interpersonales, valores, comunicación y liderazgo los mismos que se van transmitiendo y son percibidos por la comunidad educativa ya sea de manera interna o externa y esto diferencia a una institución de otra.

Según los resultados obtenidos tenemos diferentes criterios; los docentes y estudiantes aseguran que poco influye el clima institucional en el cumplimiento de sus responsabilidades con el 45,45% y 58,12% respectivamente, mientras que el 36,36% de docentes y el 40,17% de estudiantes pronuncian que sí influye en clima institucional; y una pequeña parte de docentes y estudiantes señalan que no con el 18,18% y el 1,71% respectivamente.

Con respecto a este aspecto, y de acuerdo a los resultados se puede evidenciar que las condiciones del clima institucional no son las adecuadas, motivo por el cual se debe realizar las respectivas correcciones que mejoren esta situación y permitan a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades.

11. ¿Cree usted que el ambiente de trabajo que existe en la institución contribuye en el desarrollo institucional?

CUADRO 11

AMBIENTE DE TRABAJO CONTRIBUYE EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

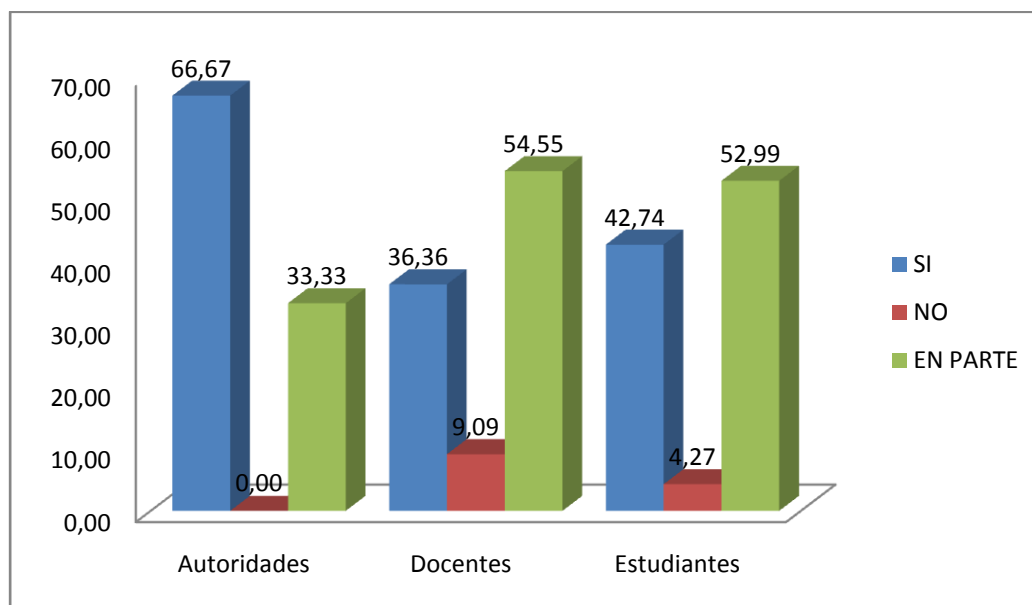
INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Autoridades</b>	2	66,67	0	0,00	1	33,33
<b>Docentes</b>	4	36,36	1	9,09	6	54,55
<b>Estudiantes</b>	50	42,74	5	4,27	62	52,99

FUENTE: Autoridades, Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"

ELABORACIÓN: Autora.

GRÁFICA 11

AMBIENTE DE TRABAJO CONTRIBUYE EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL



El ambiente de trabajo en una institución educativa es fundamental en una institución educativa y tiene que ver con la relación que existe entre los colaboradores, en muchas ocasiones la autoridad difícilmente puede delimitar si está controlando la información obtenida y así poder verificar, medir y cuantificar el logro y resultados de los objetivos. El buen ambiente trabajo establece medidas para corregir las actividades y los planes que contribuye al desarrollo institucional con éxito.

Según los datos obtenidos podemos evidenciar que el 66,67% de las autoridades, el 36,36% de docentes y el 42,74% de estudiantes de la institución señalan que el ambiente de trabajo sí contribuye en el desarrollo institucional; mientras que el 33,33% de autoridades, el 54,55% de docentes y el 52,99% de estudiantes pronuncian que solo en parte favorece en el desarrollo institucional; un 9,09% de docentes y 4,27% de estudiantes indican que no.

No cabe duda que, el ambiente de trabajo propiciado por la autoridad dentro de la institución es de gran importancia, ya que esto contribuye en el desarrollo institucional, por esto la autoridad debe esmerarse siempre en mantener y cultivar este ambiente de trabajo y propiciar el adelanto de la institución.

12. ¿Cree usted que la autoridad, a realizado eventos de supervisión para los principios de dirección?

**CUADRO 12**

**EVENTOS DE SUPERVISIÓN PARA LOS PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**

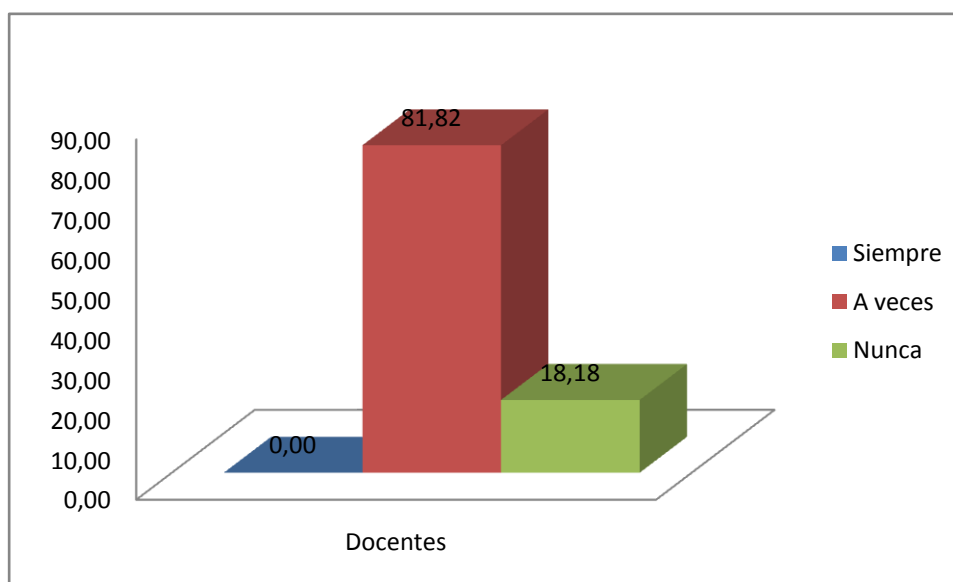
INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	0	0,0	9	81,82	2	18,18

**FUENTE:** Docentes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"

**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 12**

**EVENTOS DE SUPERVISIÓN PARA LOS PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN**





La supervisión será eficiente cuando se encamine al logro de los objetivos, coordinando los intereses individuales y de grupo, la autoridad en una institución educativa debe ejercer la supervisión como resultado de una necesidad, los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es la supervisión.

De acuerdo a la información obtenida se puede determinar que el 81,82% de los docentes pronuncian que solo a veces se realizan eventos de supervisión de los principios de dirección y; el 18,18% manifiestan que nunca.

De este análisis se desprende que, dentro de este ámbito la autoridad solo a veces está cumpliendo con sus responsabilidades, dejando en evidencia que hay falencias en la supervisión de los principios de dirección, principios que son indispensables para mantener la coordinación, respeto y comunicación dentro de la institución.

13 ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el desarrollo y el fortalecimiento de los principios institucionales?

CUADRO 13

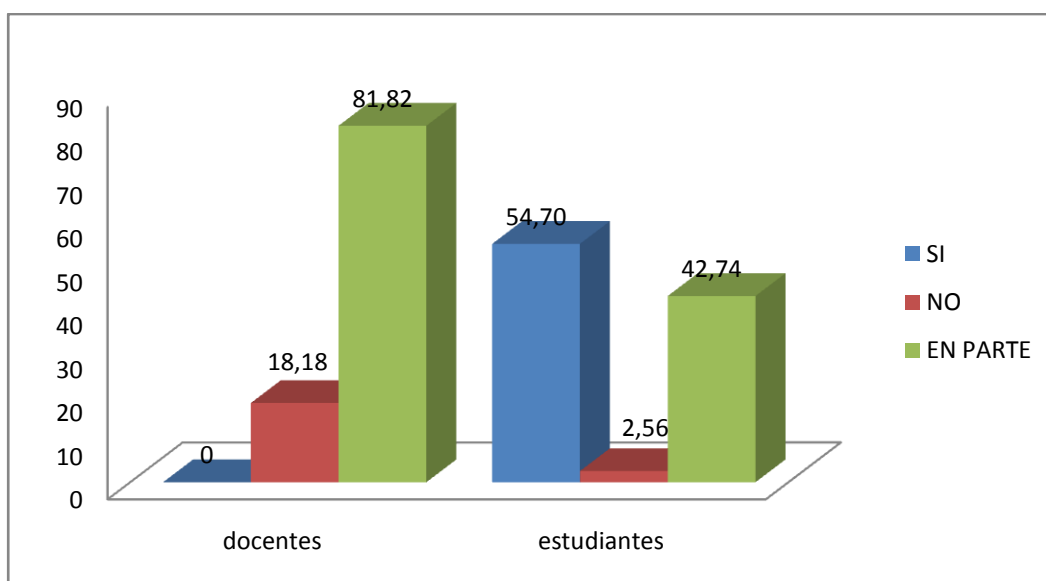
APOYO PARA EL DESARROLLO Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	0	0	2	18,18	9	81,82
<b>Estudiantes</b>	64	54,70	3	2,56	50	42,74

FUENTE: Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
ELABORACIÓN: Autora.

GRÁFICA 13

APOYO PARA EL DESARROLLO Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS INSTITUCIONALES



El compromiso efectivo de los directivos, es orientar, dirigir, facilitar los procesos, estrategias y políticas, las mismas que definen las orientaciones prioritarias para el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

De la información obtenida, se desprende que los docentes con el 81,82% y los estudiantes con el 42,74% sostienen que la autoridad solo en parte ha buscado apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales, el 54,70% de estudiantes señalan que sí se ha buscado este apoyo y, el 18,18% de docentes y el 2,56% de estudiantes opinan que no.

Con el resultado se deduce que la autoridad en el ejercicio de la dirección no está realizando las correspondientes diligencias para buscar apoyo y fomentar el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales, de manera que es necesario y urgente buscar las mejores estrategias y alternativas para dar solución a esta deficiencia.

14. ¿Considera usted, que la autoridad en el ejercicio de la dirección, ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento?

**CUADRO 14**

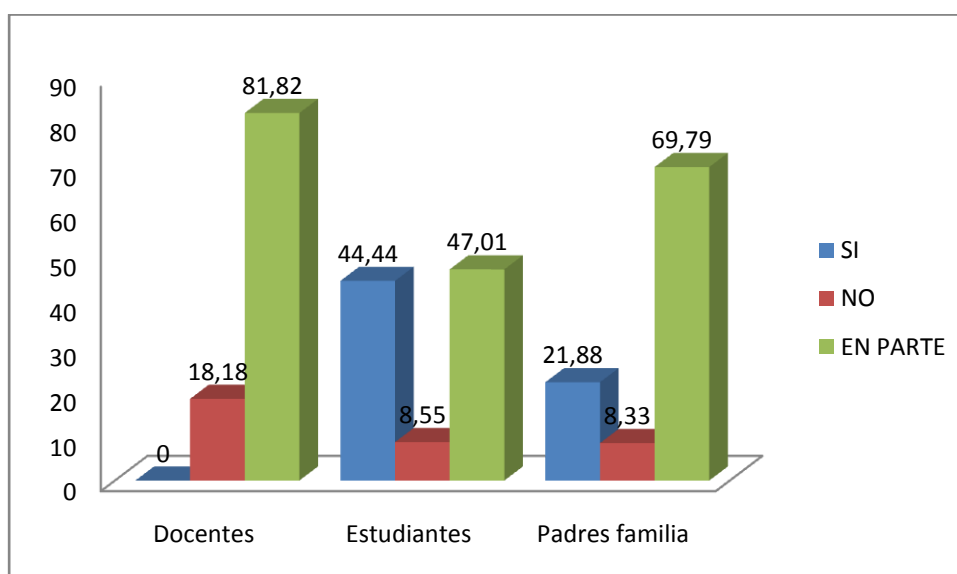
**APOYO PARA MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	0	0	2	18,18	9	81,82
<b>Estudiantes</b>	52	44,44	10	8,55	55	47,01
<b>Padres de Familia</b>	21	21,88	8	8,33	67	69,79

FUENTE: Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
 ELABORACIÓN: Autora.

**GRÁFICA 14**

**APOYO PARA MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DEL ESTABLECIMIENTO**



La infraestructura de los establecimientos educativos es de vital importancia, es por ello que se han establecido estándares que definen las condiciones de infraestructura que deben cumplir progresivamente todas las instituciones educativas para alcanzar niveles óptimos de calidad. La infraestructura educativa establece una tipología (tamaños de las instituciones educativas), de acuerdo al reordenamiento de la oferta educativa. En la actualidad los organismos de educación han mejorado el apoyo necesario para la adecuación de la infraestructura y adecuación de aulas pedagógicas para mejorar los aprendizajes, por lo tanto es un factor determinante para el bienestar institucional.

Según las respuestas dadas por los informantes podemos dar a conocer que el 81,82% de docentes, el 47,01% de estudiantes y el 69,79% de padres de familia pronuncian que solo en parte la autoridad ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento; mientras que el 44,44% de estudiantes y el 21,88% de padres de familia sostienen que sí, y una pequeña parte de estudiantes 8,55% y padres de familia 8,33% señalan que no.

La siguiente información da a conocer que la autoridad en el ejercicio de la dirección solo en parte está buscando el apoyo necesario para la obtención de recursos que ayuden al mejoramiento de la infraestructura del colegio.

15.¿En el ejercicio de la dirección, se ha realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares?

**CUADRO 15**

**ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS PLANIFICACIONES CURRICULARES**

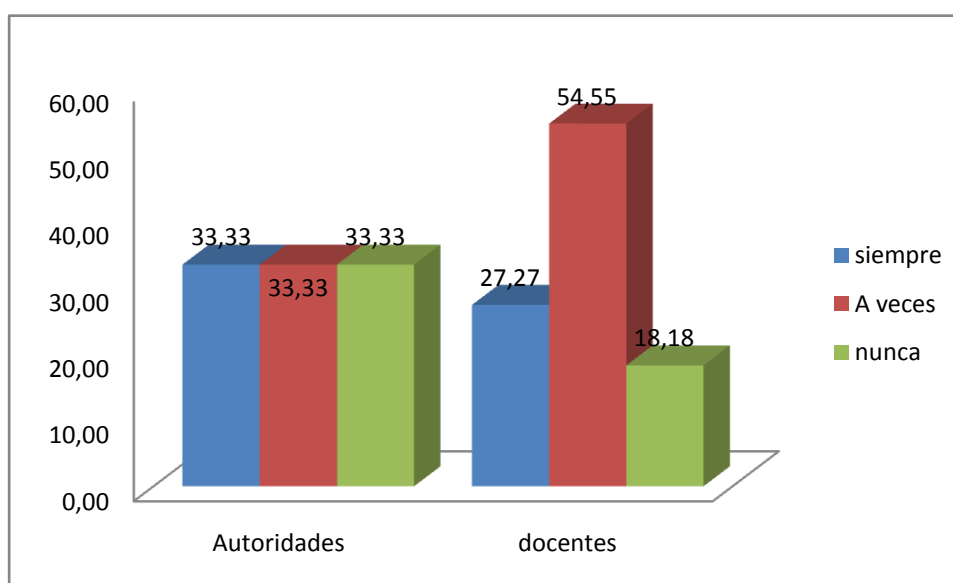
INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
Autoridades	1	33,33	1	33,33	1	33,33
Docentes	3	27,27	6	54,55	2	18,18

**FUENTE:** Autoridades y Docentes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”

**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 15**

**ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y CONTROL DE LAS PLANIFICACIONES CURRICULARES**



La supervisión es una función de gran importancia para la institución, y a través de ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos; una supervisión efectiva dependerá de la productividad del personal, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe y colaborador, la corrección de errores, motivación en el marco formal de disciplina con la verificación del grado del cumplimiento de las planificaciones.

El control tradicionalmente se ha concebido como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de las planificaciones curriculares.

De la información obtenida se puede evidenciar que, en las autoridades existe una evidente contrariedad con respecto a la pregunta planteada, ya que las respuestas de los entrevistados revelaron un mismo porcentaje de 3,33% en cada una de las opciones, en cambio el 54,55% de docentes afirman que a veces se realizan actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares, un 27,27% que siempre y el 18,18% que nunca.

Fácilmente se puede advertir, que la supervisión y control de las planificaciones curriculares por parte de la autoridad no se la está realizando adecuadamente por lo que no se está ejerciendo de forma apropiada la dirección.

16. ¿Cómo directivo, ha realizado eventos de charlas sobre liderazgo para sus colaboradores?

CUADRO 16

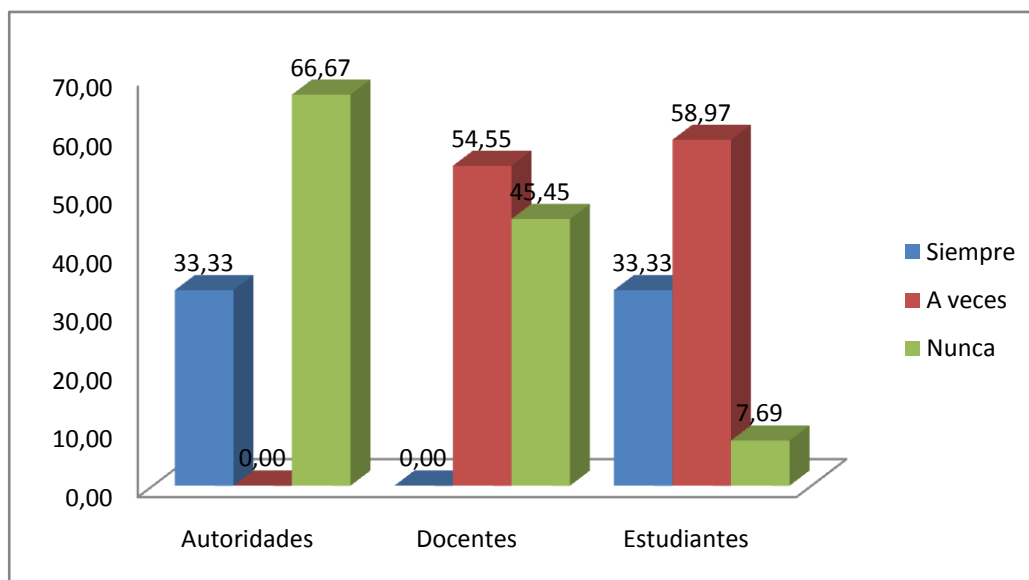
CHARLAS SOBRE LIDERAZGO A LOS COLABORADORES

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
<b>Autoridades</b>	1	33,33	0	0,00	2	66,67
<b>Docentes</b>	0	0	6	54,55	5	45,45
<b>Estudiantes</b>	39	33,33	69	58,97	9	7,69

FUENTE: Autoridades, Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú".  
ELABORACIÓN: Autora.

GRÁFICA 16

CHARLAS SOBRE LIDERAZGO A LOS COLABORADORES





El liderazgo es un aspecto central de la dirección de calidad, es decir es equivalente al corazón en el cuerpo humano, es el centro motor de cualquier institución que incluye dos elementos complementarios que son: el liderazgo interno que se relaciona con los valores y las formas de comportamiento de las personas y el externo que se enfoca en la responsabilidad del directivo en participar en el desarrollo de los objetivos que aportan avances significativos en el proceso de mejoramiento continuo, donde las personas son el factor principal de cambio para conducir las instituciones educativas.

Con respecto, a la pregunta formulada se puede conocer que el 66,67% de autoridades y el 45,45% de docentes pronuncian que nunca se han realizado charlas de liderazgo, mientras que el 54,55% de docentes y el 58,97% de estudiantes opinan que a veces; y un 33,33% tanto de autoridades como de estudiantes señalan que siempre se realizan estas charlas.

No cabe duda, que la dirección ejercida por parte de la autoridad no es la adecuada por lo que se debería tomar las respectivas orientaciones con el propósito de guiar a toda la comunidad hacia la construcción de un futuro realizable.

17.¿La autoridad, en la función de la dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo?

**CUADRO 17**

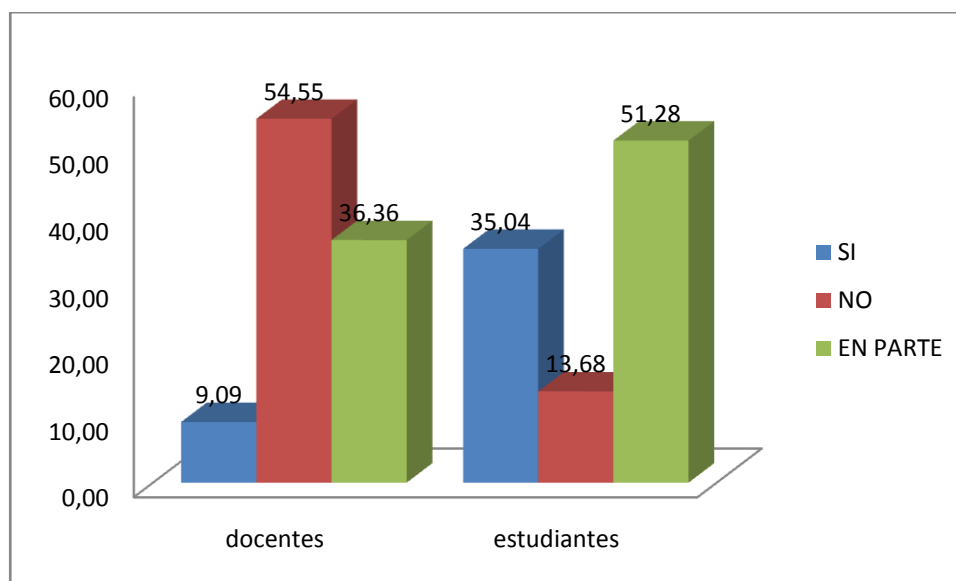
**INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA CON LAS CHARLAS DE LIDERAZGO**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	1	9,09	6	54,55	4	36,36
<b>Estudiantes</b>	41	35,04	16	13,68	60	51,28

**FUENTE:** Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”.  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 17**

**INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA CON LAS CHARLAS DE LIDERAZGO**



Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo, el líder es una persona que inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento; el líder se distingue porque sus colaboradores reconocen en él no solo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencias, competencias y cualidades de tal forma que inspira lealtad suficiente para conducir y guiar a los colaboradores hacia el logro de las metas de la institución educativa.

Según lo planteado, los informantes nos revelaron que el 36,36% de docentes y el 51,28% de estudiantes opinan que en parte se ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo, mientras que el 54,55% de docentes y el 13,68% de estudiantes sostienen que no hay participación por parte los colaboradores; algunos de los docentes 9,09% y estudiantes 53,04% manifiestan que sí.

Aquí se puede advertir, fácilmente que en la institución investigada existe serias debilidades con respecto a la función de la dirección de la autoridad, ya que solo en parte se ha aumentado la participación de la comunidad educativa en estos eventos de liderazgo, por la cual se deberá buscar una atención inmediata para dar solución a esta problemática.

18. ¿Los eventos de charlas de liderazgo realizados por la autoridad, ha incrementado el apareamiento de nuevos líderes?

**CUADRO 18**

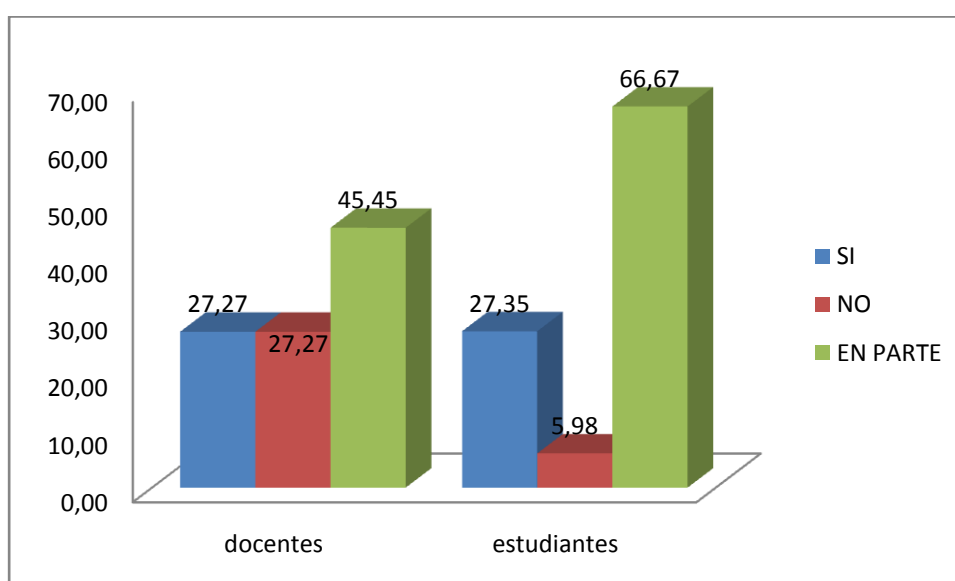
**CHARLAS DE LIDERAZGO HA INCREMENTADO EL APARECIMIENTO DE  
NUEVOS LÍDERES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	3	27,27	3	27,27	5	45,45
<b>Estudiantes</b>	32	27,35	7	5,98	78	66,67

**FUENTE:** Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 18**

**CHARLAS DE LIDERAZGO HA INCREMENTADO EL APARECIMIENTO DE  
NUEVOS LÍDERES**



El apoyo que brindemos como comunidad educativa, así como los mismos alumnos y padres de familia, son factores importantes para un buen liderazgo, para esperar una calidad educativa efectiva. El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues todo hace el trabajo menos pesado. Un buen líder es una persona que posee habilidades para dirigir, inspira confianza y respeto, que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento.

Según la información revelada de acuerdo a la pregunta trazada, se puede evidenciar que gran parte de los docentes y de estudiantes pronuncian que las charlas de liderazgo en parte han incrementado el apareamiento de nuevos líderes, presentando un porcentaje de 45,45% y 66,67% respectivamente, mientras que el 27,27% de docentes y el 27,35% de estudiantes aseguran que sí, y un 27,27% y 5,98% afirman que no.

Este aspecto nos permite evidenciar que las charlas de liderazgo realizada por la autoridad para el apareamiento de nuevos líderes, constituye una preocupante escasez en la formación integral de los colaboradores, por lo cual se debe tomar la debida atención para lograr el cambio adecuado y tratar de solucionarla.

19. ¿La autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación a los colaboradores para la toma de decisiones?

**CUADRO 19**

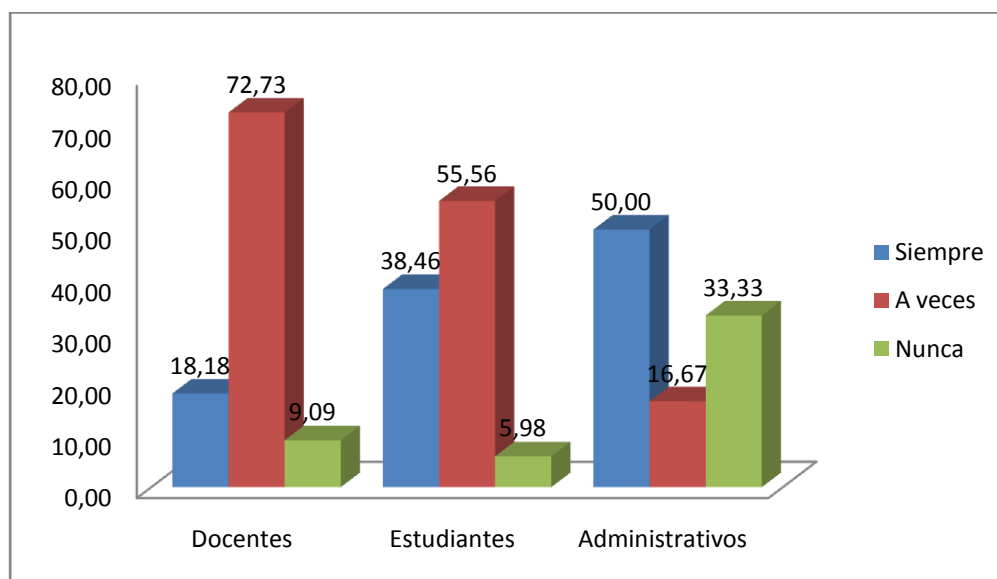
**EVENTOS DE PARTICIPACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	2	18,18	8	72,73	1	9,09
<b>Estudiantes</b>	45	38,46	65	55,56	7	5,98
<b>Administrativos</b>	3	50	1	16,67	2	33,33

**FUENTE:** Docentes, Estudiantes, y Administrativos del Colegio Técnico Agropecuario "Manú"  
**ELABORACIÓN:** Autora.

**GRÁFICA 19**

**EVENTOS DE PARTICIPACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES**



La toma de decisiones es entendida genéricamente como proceso entre la elección de varias alternativas; forman parte del funcionamiento cotidiano de la institución más que una actividad puntual y limitada a ciertas personas del centro educativo, la toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales. La responsabilidad más importante del directivo es la toma de decisiones es decir es como el motor de la selección de alternativas que dependen en gran parte del éxito de cualquier institución.

Según los informantes podemos conocer que el 72,73% de docentes y el 55,56% de estudiantes aseguran que a veces se realizan eventos de participación a los colaboradores para la toma de decisiones, el 38,46% de estudiantes y el 50% de administrativos manifiestan que siempre; y el 33,33% de administrativos opinan que nunca.

De aquí, se puede deducir que la autoridad está tomando en cuenta a sus colaboradores solo a veces en la toma de decisiones, por lo que debería buscar información sobre estos eventos y realizarlos con la finalidad de crear una participación continua de los colaboradores.

20. ¿La autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con los colaboradores?

**CUADRO 20**

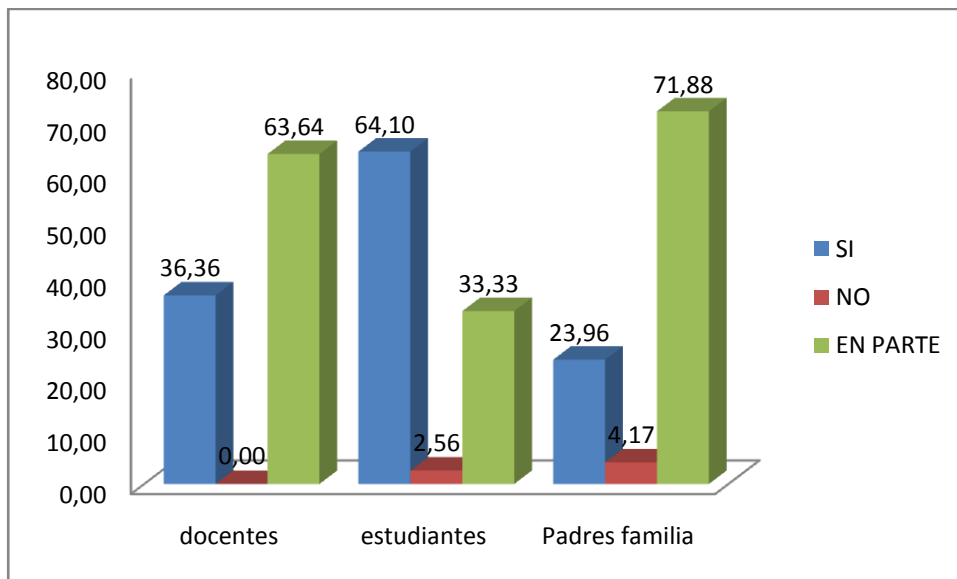
**COMUNICACIÓN CORDIAL CON LOS COLABORADORES**

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Docentes</b>	4	36,36	0	0,00	7	63,64
<b>Estudiantes</b>	75	64,10	3	2,56	39	33,33
<b>Padres de familia</b>	23	23,96	4	4,17	69	71,88

**FUENTE:** Docentes, estudiantes y padres de familia del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”  
**ELABORACIÓN:** Autora

**GRÁFICA 20**

**COMUNICACIÓN CORDIAL CON LOS COLABORADORES**





La comunicación cordial en una institución debe estar en el centro de todas nuestras actividades personales y profesionales, comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas más complicados; la autoridad para poner en marcha los planes necesita sistemas de comunicación eficaces, ya que cualquier información desvirtuada conlleva a confusiones y errores donde disminuye el rendimiento del logro de los objetivos. En consecuencia los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos en las instituciones educativas; establecer un sistema de comunicación efectiva implica entender como son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales

Con respecto a esta pregunta se obtuvo que el 63,64% de docentes, el 33,33% de estudiantes y el 71,88% de padres de familia sostienen que, en parte se mantiene una comunicación cordial entre los colaboradores, en cambio un 36,36% de docentes, 64,10% de estudiantes y 23,96% de padres de familia opinan que sí existe una comunicación cordial en la institución y; una mínima parte de 2,56% y 4,17% de estudiantes y padres de familia respectivamente dicen que no.

Mediante los resultados se puede concluir que la comunicación que mantiene la autoridad con los colaboradores, solo es en parte, lo cual este aspecto no permite mantener el adelanto de la institución educativa, problema que debe tomarse en cuenta y plantear las debidas correcciones.

21. ¿Se practican valores en la institución, para un buen clima de confianza entre los colaboradores?

CUADRO 21

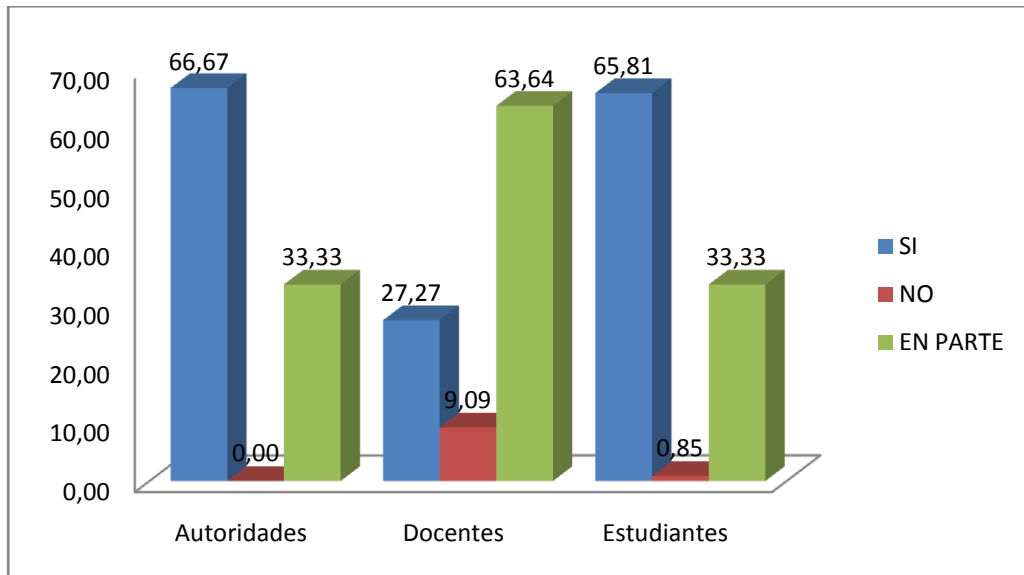
SE PRACTICAN VALORES EN LA INSTITUCIÓN

INFORMANTES	ALTERNATIVAS					
	SI		NO		EN PARTE	
	f	%	f	%	f	%
<b>Autoridades</b>	2	66,67	0	0,00	1	33,33
<b>Docentes</b>	3	27,27	1	9,09	7	63,64
<b>Estudiantes</b>	77	65,81	1	0,85	39	33,33

FUENTE. Autoridades, Docentes y Estudiantes del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”  
ELABORACIÓN: Autora.

GRÁFICA 21

SE PRACTICAN VALORES EN LA INSTITUCIÓN



Los valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas; los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas, son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir debidamente unas cosas de otras, también es fuente de satisfacción y plenitud. Ahora bien esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a incorporar en sus conductas diarias determinados valores y las condiciones sociales que le permitan su vivencia; el ser humano se vale de la educación como una herramienta clave para difundir los valores y fomentarlos de generación en generación.

Según la información encontrada se puede concluir que las autoridades, docentes y estudiantes aseguran que sí practican los valores en la institución con el 66,67%, 27,27% y el 65,81% respectivamente, en cambio un grupo de autoridades 33,33%, docentes 63,64% y estudiantes 33,33% afirman que solo en parte se realiza esta práctica de valores, de igual forma una pequeña parte de docentes 9,09% y 0,85% señalan que no.

De este análisis se desprende, que la práctica de valores en la institución no están bien definidos, un buen clima de confianza dentro de la institución educativa es la base primordial para el logro de los objetivos y las relaciones interpersonales de la comunidad, de tal manera que se debe buscar las mejores estrategias para una solución inmediata.

## **g. DISCUSIÓN.**

### **Verificación de Hipótesis 1**

La gestión de la autoridad incide significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú.

El presente trabajo de investigación se lo realizó de acuerdo a los resultados obtenidos con respecto a la variable de Gestión de la Autoridad en el Desarrollo Institucional, los mismos que permiten verificar que:

El respectivo análisis realizado a las preguntas que fueron planteadas para verificar la hipótesis 1, permitió identificar lo siguiente:

En lo referente a la **pregunta N° 1**, se pudo evidenciar que las autoridades, revelaron un mismo porcentaje de 33,33% en cada una de las opciones, en cambio los docentes con un 90,9% afirmaron que no se organizan estos eventos de capacitación. Lo cual advierte que la autoridad no está cumpliendo con su trabajo de gestión, por lo tanto se deben buscar los mejores mecanismos para dar solución a este problema.

De acuerdo a la **pregunta N° 2**, tenemos que, el 90,91% de los docentes señalan que en parte se ha incrementado el ejercicio profesional y; el 9,09% indican que no. Lo que nos demuestra que los pocos eventos de capacitación gestionados por la autoridad no están ayudando en el ejercicio profesional a los docentes.

Según la **pregunta N° 3**, los docentes y estudiantes con un 72,73% y 54,70% respectivamente manifiestan que en parte se ha aumentado el rendimiento de los aprendizajes, mientras que el 27,27% de docentes y el 41,88% de estudiantes

señalan que sí. Por lo que es importante que, la autoridad gestione capacitaciones permanentemente para los docentes ya que son los responsables de impartir los conocimientos y de esta manera aumentar el aprendizaje de los estudiantes.

En la **pregunta N° 4**, la mayoría de docentes 81,82%, estudiantes 53,85% y administrativos 66,67% señalan que poco ha aumentado la participación de los colaboradores en el mejoramiento del desarrollo institucional, mientras que el 44,44% de estudiantes, 18,18% de docentes y el 16,67% de administrativos indican que sí y, un mínimo porcentaje señalan que no. Pudiendo deducir que la participación de los colaboradores es deficiente; por lo que se enfatiza en que se capaciten a los colaboradores y lograr la transformación personal y social, contribuyendo al proceso del desarrollo institucional.

De los resultados obtenidos en la **pregunta N° 5**, se observa que las autoridades, docentes y estudiantes pronuncian que poco se ha incrementado el fortalecimiento de la identidad con el 66,67%, 63,64% y el 52,99% respectivamente, mientras que el 33,33% de autoridades, 27,27% de docentes y el 41,03% de estudiantes manifiestan que sí. En consecuencia se puede asegurar que la autoridad solo en parte ha gestionado estos eventos de difusión a los diferentes lugares, aspecto que impide obtener un incremento adecuado del fortalecimiento de la identidad del centro educativo y ser reconocidos fuera del medio donde se desenvuelve.

En la **pregunta N° 6**, los docentes señalan con el 81,82% que sí se ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones curriculares, y el 18,18% manifiestan que poco. Por lo tanto, se puede evidenciar que la gestión directiva

ejercida por la autoridad sí ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones curriculares por parte de los docentes, aspecto importante para el logro de los aprendizajes y objetivos planteados de la institución educativa.

La presente **pregunta N° 7**, revela que el 54,55% de docentes y 33,33% de administrativos manifiestan que poco se ha motivado el logro de los objetivos institucionales, mientras que el 27,27% de docentes y el 50% de los administrativos pronuncian que sí. Determinando que la autoridad poco ha motivado a sus colaboradores, ya que la motivación dentro de una institución educativa debe ser igual para todos, donde los colaboradores se sientan cómodos en el desarrollo de sus actividades, la misma que permitirá el logro de los objetivos institucionales.

La **pregunta N° 8**, muestra que el 81,82% de docentes y el 55,56% de los estudiantes señalan que poco se ha mejorado la adecuación de las aulas pedagógicas, mientras que el 35,90% de los estudiantes sostienen que sí. Determinando que, la autoridad no ha buscado el apoyo económico suficiente que le permita contar con los recursos necesarios para adecuar correctamente las aulas pedagógicas y de esta manera los docentes puedan mejorar la enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

Según los resultados obtenidos en la **pregunta N° 9**, el 45,45% de docentes, 51,28% de estudiantes y el 33,33% de administrativos afirman que solo en parte se ha fomentado la participación en equipo por parte de la autoridad; el 18,18% de docentes, el 23,08% de estudiantes y el 50% de administrativos manifiestan que sí existe esta fomentación. De esto se desprende que, la autoridad debe

implementar más actividades en la cual se fomente la participación del trabajo en equipo por parte de los colaboradores de la institución.

La **pregunta N° 10**, muestra diferentes criterios; los docentes y estudiantes aseguran que poco influye el clima institucional en el cumplimiento de sus responsabilidades con el 45,45% y 58,12% respectivamente, mientras que el 36,36% de docentes y el 40,17% de estudiantes pronuncian que sí influye el clima institucional. Por lo que se puede evidenciar que las condiciones del clima institucional no son las adecuadas, motivo por el cual se debe realizar las respectivas correcciones que mejoren esta situación y permitan a los colaboradores cumplir con sus responsabilidades.

### **Verificación de Hipótesis 2**

La dirección de la autoridad incide significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú.

Según la **pregunta N° 11**, el 66,67% de las autoridades, el 36,36% de docentes y el 42,74% de estudiantes de la institución señalan que el ambiente de trabajo sí contribuye en el desarrollo institucional; mientras que el 33,33% de autoridades, el 54,55% de docentes y el 52,99% de estudiantes pronuncian que solo en parte favorece en el desarrollo institucional; un 9,09% de docentes y 4,27% de estudiantes indican que no. Concluyendo que, el ambiente de trabajo propiciado por la autoridad dentro de la institución es de gran importancia, ya que esto contribuye en el desarrollo institucional, por esto la autoridad debe esmerarse siempre en mantener y cultivar este ambiente de trabajo.

De acuerdo a la **pregunta N° 12**, el 81,82% de los docentes pronuncian que solo a veces se realizan eventos de supervisión de los principios de dirección y; el 18,18% manifiestan que nunca. Evidenciando que, dentro de este ámbito la autoridad poco está cumpliendo con sus responsabilidades, mostrando falencias en la supervisión de los principios de dirección, principios que son indispensables para mantener la coordinación, respeto y comunicación dentro de la institución.

De la **pregunta N° 13**, se desprende que los docentes con el 81,82% y los estudiantes con el 42,74% sostienen que la autoridad solo en parte ha buscado apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales, el 54,70% de estudiantes señalan que sí se ha buscado este apoyo y, el 18,18% de docentes y el 2,56% de estudiantes opinan que no. Deduciendo que la autoridad en el ejercicio de la dirección no está realizando las correspondientes diligencias para buscar apoyo y fomentar el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales, de manera que es necesario y urgente buscar las mejores estrategias y alternativas para dar solución a esta deficiencia.

Según la **pregunta N° 14**, el 81,82% de docentes, el 47,01% de estudiantes y el 69,79% de padres de familia pronuncian que solo en parte la autoridad ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento; mientras que el 44,44% de estudiantes y el 21,88% de padres de familia sostienen que sí, y una mínima parte señalan que no. Información que da a conocer que la autoridad en el ejercicio de la dirección solo en parte está buscando el apoyo necesario para la obtención de recursos que ayuden al mejoramiento de la infraestructura del colegio.



En la **pregunta N° 15**, las autoridades muestran una evidente contrariedad con respecto a sí se han realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares, ya que las respuestas de los entrevistados revelaron un mismo porcentaje de 3,33% en cada una de las opciones (siempre, a veces, nunca), en cambio un 54,55% de docentes afirman que a veces, un 27,27% que siempre y un 18,18% que nunca. Pudiendo advertir, que la supervisión y control de las planificaciones curriculares por parte de la autoridad no se la está realizando adecuadamente por lo que no se está ejerciendo de forma apropiada la dirección.

La **pregunta N° 16**, señala que el 66,67% de autoridades y el 45,45% de docentes pronuncian que nunca se han realizado charlas de liderazgo, mientras que el 54,55% de docentes y el 58,97% de estudiantes opinan que a veces; y un 33,33% tanto de autoridades como de estudiantes señalan que siempre. Deduciendo que, la dirección ejercida por parte de la autoridad no es la adecuada por lo que se debería tomar las respectivas orientaciones con el propósito de guiar a toda la comunidad hacia la construcción de un futuro realizable.

En cuanto a la **pregunta N° 17**, el 36,36% de docentes y el 51,28% de estudiantes opinan que en parte se ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo, mientras que el 54,55% de docentes y el 13,68% de estudiantes sostienen que no hay participación por parte los colaboradores. Determinando que en la institución investigada existen serias debilidades con respecto a la función de la dirección de la autoridad, por la cual se deberá buscar una atención inmediata para dar solución a esta problemática.

La información de la **pregunta N° 18**, revela que gran parte de los docentes y de estudiantes pronuncian que las charlas de liderazgo en parte han incrementado el aparecimiento de nuevos líderes, presentando un porcentaje de 45,45% y 66,67% respectivamente, mientras que el 27,27% de docentes y el 27,35% de estudiantes aseguran que sí, y un 27,27% y 5,98% afirman que no. Aspecto que permite evidenciar que las charlas de liderazgo realizada por la autoridad para el aparecimiento de nuevos líderes, constituye una preocupante escasez en la formación integral de los colaboradores, por lo cual se debe tomar la debida atención para lograr el cambio adecuado y tratar de solucionarla.

Los resultados de la **pregunta N° 19**, muestran que el 72,73% de docentes y el 55,56% de estudiantes aseguran que a veces se realizan capacitaciones a los colaboradores para la toma de decisiones, el 38,46% de estudiantes y el 50% de administrativos manifiestan que siempre; y el 33,33% de administrativos opinan que nunca. Concluyendo que la autoridad tiene en cuenta a sus colaboradores solo a veces en la toma de decisiones, por lo que debería buscar información sobre estos eventos y realizarlos con la finalidad de crear una participación continua de los mismos.

Con respecto a la **pregunta N° 20**, el 63,64% de docentes, el 33,33% de estudiantes y el 71,88% de padres de familia sostienen que, en parte se mantiene una comunicación cordial entre los colaboradores, en cambio un 36,36% de docentes, 64,10% de estudiantes y 23,96% de padres de familia opinan que sí existe una comunicación cordial en la institución y; una mínima parte dicen que no. Se puede concluir que la comunicación que mantiene la autoridad con los colaboradores no es la adecuada, aspecto que no permite el adelanto de la

institución educativa, problema que debe tomarse en cuenta y plantear las debidas correcciones.

Según la información de la **pregunta N° 21**, los docentes y estudiantes aseguran que sí practican los valores en la institución con el 66,67%, 27,27% y el 65,81% respectivamente, en cambio un grupo de autoridades 33,33%, docentes 63,64% y estudiantes 33,33% afirman que solo en parte se realiza esta práctica de valores. De esto se desprende, que la práctica de valores en la institución no están bien definidos, un buen clima de confianza dentro de la institución educativa es la base primordial para el logro de los objetivos y las relaciones interpersonales de la comunidad.

## **h. CONCLUSIONES**

- ❖ La gestión ejercida por parte de la autoridad del Colegio Técnico Agropecuario Manú, con respecto a la gestión de eventos de capacitación a los docentes no se la está realizando adecuadamente y esto afecta tanto en el ejercicio profesional como en desarrollo institucional.
- ❖ Debido a la falta de capacitaciones no se ha podido obtener resultados positivos en el fortalecimiento de la identidad del centro educativo que les permita ser reconocidos a nivel local, provincial y nacional.
- ❖ El clima institucional que existe en la unidad educativa no presta un ambiente favorable para que los colaboradores desempeñen con eficiencia las responsabilidades a ellos asignadas y por lo tanto no hay participación de los mismos en la toma de decisiones para el desarrollo institucional.
- ❖ Los eventos de supervisión realizados por la autoridad para los principios de dirección muestran falencias, lo cual no permite un desarrollo integral de la institución.
- ❖ La autoridad en el ejercicio de la dirección poco ha organizado charlas sobre liderazgo a la comunidad educativa, lo cual no ha permitido la aparición de nuevos líderes que contribuyan al desarrollo y mejoramiento del trabajo en equipo.
- ❖ La autoridad posee una escasa comunicación con sus colaboradores, esto disminuye el rendimiento de los mismos en las diferentes actividades y en consecuencia afecta en el logro de los objetivos institucionales.

## **i. RECOMENDACIONES**

Luego de analizar e interpretar las entrevistas y encuestas del presente proyecto de investigación, se ha permitido determinar las siguientes recomendaciones.

- ❖ Que la autoridad gestione eventos de capacitación más continuos a los docentes que les permita actualizar sus conocimientos, con la finalidad de que logren una mejora en la optimización del perfil profesional.
- ❖ Promover el fortalecimiento de la identidad institucional a través de talleres de capacitación con la comunidad educativa y el intercambio de conocimientos de experiencias con otros centros educativos.
- ❖ Establecer conjuntamente con la autoridad, docentes y demás colaboradores actividades de trabajo equitativas promoviendo de esta manera un mejor clima de confianza, con la finalidad de que haya una participación efectiva en la toma de decisiones para un buen desarrollo institucional.
- ❖ La autoridad del establecimiento debe buscar las mejores alternativas y estrategias en la supervisión de los principios de dirección, ya que de esta selección depende en gran parte el éxito del centro educativo.
- ❖ Que la autoridad del centro educativo implemente un liderazgo transformacional, y esto permita formar trabajos en equipo con toda la comunidad educativa y así obtener el apareamiento de nuevos líderes.

- ❖ En el centro educativo debe fomentarse la comunicación de la información de forma inmediata hacia sus colaboradores, donde permita una relación interpersonal en todas sus expresiones ya sea individual, grupal o masiva.
  
- ❖ En base a las deficiencias encontradas el centro educativo requiere de una gestión y dirección bien planificada aplicando las mejores estrategias y alternativas para el logro de los objetivos requeridos para el buen desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.

## **LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS**

### **1. TALLER DE GESTIÓN Y DIRECCIÓN PARA MEJORAR EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO MANÚ.**

#### **2. PRESENTACIÓN.**

De las conclusiones obtenidas en el presente trabajo de investigación, se puede establecer e implementar medidas que garanticen una adecuada gestión y dirección por parte del directivo del establecimiento.

En todo sistema educativo debe plantearse como una necesidad la capacitación de directivos en gestión y dirección para el desarrollo institucional de los centros educativos en sus diferentes niveles y modalidades como cualquier otra organización, antes de abordar los enfoques de la gestión debe fijar plenamente su filosofía institucional como marco de referencia de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de los objetivos, todo ello con la finalidad de lograr la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje.

La dirección implica ejercer el mando, donde define las condiciones y políticas que ayudarán a dirigir al personal, todo esto con el propósito de elevar al máximo la eficacia de los recursos humanos.

Además cumple con la función de clarificar a sus colaboradores de cuáles son los requisitos de la estructura organizacional; porque sin ningún tipo de dirección lo más probable es que el personal no entienda la importancia que tiene de seguir ciertas políticas o de usar determinados procedimientos administrativos; así

mismo cumple con la función de implantar objetivos, ejecutar planes y tomar decisiones.

El problema encontrado es que existen ciertas falencias y debilidades en la autoridad referente a la práctica de conocimientos, habilidades en la gestión y dirección, lo cual influye en el desarrollo institucional y por ende el bienestar de sus colaboradores.

Luego de analizar los aspectos sobre Gestión y Dirección de la Autoridad en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, se puede establecer que estará en capacidad de mejorar su gestión y dirección para un desempeño profesional eficaz y eficiente. Para lo cual se plantea este taller de capacitación como una alternativa que creará nuevas oportunidades y expectativas que permitan un buen desarrollo institucional.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General:**

Mejorar y garantizar una adecuada Gestión y Dirección de la Autoridad en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.

#### **Objetivos Específicos:**

- ❖ Elaborar un taller de capacitación en los aspectos de Gestión y Dirección, para fortalecer de una manera más eficiente el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.
- ❖ Realizar una capacitación activa que permita contribuir al mejoramiento de la Gestión y Dirección, que permita al directivo establecer nuevos



escenarios en el Desarrollo Institucional del centro educativo, generando espacios para profundizar las relaciones interpersonales de sus colaboradores en el proceso del logro de los objetivos y metas planteadas.

#### **4. OPERATIVIDAD.**

Luego de analizados e interpretados los resultados se puede determinar que existen debilidades en la Gestión y Dirección que ejerce la Autoridad en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, aspecto que influye en gran parte en sus colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades; para poder llevar a cabo el desarrollo del presente taller, es necesario construir la fase de operatividad considerando en la misma fechas, problemas, metodología, resultados que se espera obtener y recursos (talento humano, materiales, económicos tecnológicos) favorables para alcanzar los objetivos del proyecto.

A través de una reunión con toda la comunidad educativa del Colegio Técnico Agropecuario Manú, se procedió hacer conocer la presente propuesta alternativa conjuntamente con el cronograma de actividades a realizarse, donde se obtuvo la aceptación para el desarrollo de la misma. Seguidamente se convocará a todos los miembros del centro educativo para socializar la propuesta del Taller de Capacitación de la autoridad en los aspectos de Gestión y Dirección para mejorar el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.

## **5. CONTENIDOS**

- **GESTIÓN DE LA AUTORIDAD**
  - ✓ DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE GESTIÓN
  - ✓ GESTIÓN DIRECTIVA
  - ✓ GESTIÓN Y COMUNICACIÓN
  - ✓ GESTIÓN Y LIDERAZGO
  - ✓ GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS
  
- **DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD**
  - ✓ DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN
  - ✓ RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS
  - ✓ AMBIENTE TRABAJO
  - ✓ MOTIVACIÓN
  - ✓ TOMA DE DECISIONES
  
- **DESARROLLO INSTITUCIONAL**
  - ✓ DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS
  - ✓ EQUIPOS DE TRABAJO
  - ✓ CLIMA ESCOLAR
  - ✓ VALORES INSTITUCIONALES

### MATRIZ DE OPERATIVIDAD DEL TALLER DE CAPACITACIÓN

FECHA DE REALIZACIÓN	SINTESIS DE LA PROBLEMÁTICA	METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES	COSTOS	FINANCIAMIENTO
09 de Septiembre	Una vez realizado el estudio de los resultados obtenidos del proyecto de investigación, permitió determinar las debilidades que existen en la Gestión y Dirección que ejerce la autoridad en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú, aspecto que influye en gran parte en los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades.	<p><b>Presencial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Presentación del encuadre general</li> <li>* Fundamentación teórica.</li> <li>* Trabajos en equipo e individual</li> <li>* Exposiciones y reflexiones</li> <li>* Evaluación</li> </ul> <p><b>Extraclase.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Investigación</li> <li>* Lecturas críticas</li> <li>* Elaboración de informes</li> </ul>	La autoridad y colaboradores del centro educativo, en un 100% conocerán los conocimientos teóricos y prácticos de la gestión y dirección, los mismos que ayudaran a un buen desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.	La autora y miembros de la institución Educativa	\$193,00	Autofinanciamiento

## 6. PROGRAMACIÓN ANALÍTICA DEL EVENTO DE CAPACITACIÓN

Temática	Actividades	Resultado esperado	Fecha de ejecución
<b>Gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición de Gestión</li> <li>* Gestión Directiva</li> <li>* Gestión y comunicación</li> <li>* Gestión y Liderazgo</li> <li>* Gestión en las instituciones educativas</li> </ul>	Capacidad de entender y comprender los conocimientos válidos y significativos sobre la temática para obtener el cambio esperado en la institución educativa.	09 de Septiembre al 11 de Septiembre del 2014
<b>Dirección</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición de Dirección</li> <li>* Resolución de conflictos</li> <li>* Ambiente de trabajo</li> <li>* Motivación</li> <li>* Toma de decisiones</li> </ul>	Entender la importancia de la dirección que ejerce la autoridad, en la resolución de los conflictos y toma de decisiones, y así tomar las mejores medidas correctivas y oportunas.	12 de Septiembre al 17 de Septiembre del 2014
<b>Desarrollo Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definición y características</li> <li>* Equipos de trabajo</li> <li>* Clima escolar</li> <li>* Valores institucionales</li> </ul>	Buscar un logro significativo en la integración y formación de equipos de trabajo, tomando en cuenta el ambiente donde se desenvuelven y los valores institucionales, para obtener un mejor desarrollo institucional del centro educativo.	18 de Septiembre al 20 de Septiembre del 2014

## 7. METODOLOGÍA

El presente taller de capacitación se llevará a cabo de manera teórica y práctica, por lo que pone a consideración el siguiente proceso metodológico.

1	La jornada de trabajo se la realizará a partir de las 8h00 a 12h00.
2	Se realizará la apertura del taller de capacitación el mismo que estará a cargo de la aspirante
3	Se procederá a la entrega del cronograma conjuntamente con las actividades que se realizarán durante este proceso.
4	Se dará las indicaciones necesarias de cómo se realizará el evento del taller de capacitación, que será mediante exposición teórica por parte de la facilitadora, donde los participantes tendrán que participar de manera activa para obtener un trabajo con resultados favorables en el cumplimiento de sus tareas ya sean grupales o individuales.
5	Las temáticas de cada unidad se desarrollaran de acuerdo al cronograma establecido.

## 8. EVALUACIÓN DEL TALLER

Como se trata de un taller de capacitación, la evaluación se la realizará de manera permanente, luego de la realización de las actividades al término de cada unidad, con el fin de obtener el afianzamiento de los conocimientos de las unidades estudiadas, donde garanticen un buen desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario Manú.

La evaluación se la realizará de acuerdo a los siguientes aspectos:

- Será a través de exposiciones digitales, mediante presentaciones de Power Point, videos, papelógrafos u otros medios tecnológicos relacionados con el tema de la unidad.
- Elaboración de los informes por cada actividad establecida en las unidades.
- La evaluación se la realizará al finalizar de cada unidad de los temas expuestos.

## 9. RECURSOS

<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Documentos del taller</b>	15	3,00	45,00
<b>Documento de apoyo</b>	15	2,00	30,00
<b>Papel periódico</b>	6	0,25	1,50
<b>Marcadores</b>	5	0,80	4,00
<b>Cinta masking</b>	2	0,75	1,50
<b>Refrigerio</b>	15	1,00	15,00
<b>Subtotal</b>			<b>97,00</b>

<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>			
<b>Infocus</b>	1	5 (horas)	15,00
<b>Internert</b>	12 (horas)	1,00	10,00
<b>Flash Memory</b>	1	6,00	6,00
<b>Subtotal</b>			<b>31,00</b>
<b>VARIOS</b>			
<b>Expositor</b>	3 (horas)	15,00	45,00
<b>Transporte</b>	1 (días)	20,00	20,00
<b>Subtotal</b>			<b>65,00</b>
<b>TOTAL DE RECURSOS</b>			<b>193,00</b>

## **10. REFERENTES CONCEPTUALES DEL TALLER**

### **GESTIÓN DE LA AUTORIDAD**

**DEFINICIÓN:** Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación.

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, nuevas acciones solicitadas, cambios deseados, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias), según la

característica de los recursos, las condiciones favorables y desfavorables internas y externas que sería la mejor forma de realizar las acciones y los resultados que se lograrán.

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos.

La gestión educativa actual se basa en su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, construida en función de la Misión de la institución. Porque la historia no terminó ayer, ni comenzó hoy, sino hacemos nosotros los nuevos escenarios globales que inciden directamente en todas las instituciones educativas, que las obligan a emprender rápidas transformaciones, por esta razón el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

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

Desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la



responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

### **Gestión Directiva**

La gestión directiva se refiere a la manera como el establecimiento educativo es orientado. Esta área se centra en el direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima y el gobierno escolar, además de las relaciones con el entorno. El foro sobre Gestión directiva, tiene como finalidad fortalecer el rol de los rectores como líderes y gestores de cambio en los establecimientos educativos para un mejoramiento en la organización, desarrollo y evaluación del funcionamiento general de la institución.

La Gestión Directiva es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo que implica la construcción, diseño y evaluación del quehacer educativo. Es la capacidad de generar nuevas políticas institucionales e involucra a toda la comunidad escolar con el fin de aportar al proyecto educacional que está en manos docentes y directivos. Incluye la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos y metas, la definición de estrategias y la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas. Dependiendo de la focalización, es posible identificar grandes áreas de la gestión escolar: gestión académica, gestión directiva, gestión administrativa, y gestión de la comunidad. (Maldonado, 2005), p. 32)

La importancia de esta gestión está, en contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación y apoyar a los establecimientos educativos en su funcionamiento

y para fortalecer los mecanismos de participación de la comunidad en la vida institucional.

### **Gestión y Comunicación**

La comunicación en los centros educativos constituye un elemento esencial para su correcto funcionamiento, es por esto que la autoridad debe enfatizarse en que la comunicación entre la comunidad educativa sea más relevante.

La comunicación es un proceso intencional, voluntario y consciente. Aplicando este concepto a las organizaciones educativas, la comunicación organizacional es un proceso que, al mantener esos atributos, se manifiesta a través de la implantación de dispositivos apropiados, de normas sobre el modo de realizarla y de prácticas organizacionales orientadas a que se haga efectiva. Requiere emisores, canales, mensaje y receptores, y además todo aquello que conforma este proceso de enviar y recibir mensajes.

“La comunicación para el desarrollo significa crear y compartir conocimiento, o transformar el conocimiento existente; no es sencillamente transmitir información” (Torres I. M., 2006), p. 145).

### **Gestión y Liderazgo**

El liderazgo administrativo crea líderes conscientes de su verdadero potencial que harán todo lo que se encuentre en su poder para motivar a su grupo de trabajo a conquistar las metas más ambiciosas. Estos sujetos se encuentran al tanto de cuál es su verdadero rol, cual es su deber y cuál es su función principal para con sus subalternos: lograr sacarles el mayor jugo posible a las potencialidades de estos.

Estar en presencia de un sujeto instruido en las artes del liderazgo administrativo es estar en presencia de una persona consciente de peso específico, capaz de sobrellevar a conciencia las tareas más comprometidas que puede afrontar un hombre de negocios. Su ser estará en sintonía con las necesidades de su empresa y dedicará todo su tiempo a solucionar de la manera en la que le sea posible las problemáticas que en él recaigan.

El liderazgo es un proceso de acontecimientos, acciones y tareas interrelacionados que se van dando paulatinamente. El Liderazgo logra Influir y cambiar actitudes en los individuos porque combina la comunicación y la interrelación humana armónica en todas y cada una de situaciones y circunstancias que surgen en los diversos contextos. (Irma, 2011), p. 5)

El líder, sin disponer necesariamente de esta autoridad jerárquica, tiene también capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce, que viene determinada por la "autoridad moral" que ejerce sobre el resto del equipo.

“La autoridad de líder emana de sus conocimientos, habilidades y carismas, el líder posee la capacidad de plantear una visión que satisface las expectativas de sus seguidores y estos le siguen por convencimiento” (Munch, Liderazgo y Dirección, 2012), p. 25).

### **Gestión de las Instituciones Educativas**

La institución educativa como cualquier otra organización, debe fijar plenamente su filosofía de acción, como marco de referencia, de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos.

La gestión educativa involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular. El ámbito de operación de dichas decisiones puede ser el conjunto del sistema educativo de un municipio, un partido o un departamento, una provincia, un estado o una nación. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión educativa se articulan con otras políticas públicas implementadas por el gobierno o autoridad política, como parte de un proyecto político mayor.

El enfoque estratégico de la gestión escolar consiste en las acciones que despliega la institución para direccionar y planificar el desarrollo escolar, de acuerdo con una visión y misión precisas, compartidas por todos los miembros de la comunidad escolar; considera la capacidad para definir la filosofía, los valores y los objetivos de la institución, y para orientar las acciones de los distintos actores hacia el logro de tales objetivos. Además, toma en cuenta la capacidad para proyectar la institución a largo plazo y para desplegar los mecanismos que permitan alinear a los actores escolares y los recursos para el logro de esa visión.

“En términos muy generales, desde la constitución de los grandes sistemas educativos nacionales y hasta llegar a la situación actual, la gestión escolar ha pasado por tres grandes etapas” (Valenzuela, Ramírez, & Alfaro, 2009), p. 44).

- ✓ Una época tradicional, donde para dirigir los centros escolares no se necesitaba ninguna formación especializada porque se trataba de organizaciones muy simples que se conducían por el procedimiento de ensayo y error, y sobre todo porque se consideraba al director como una figura de educador-filósofo o maestro de maestros.

- ✓ Una época gerencialista, caracterizada por el desarrollo económico, donde se aplicaba a los centros escolares los mismos parámetros productivistas que al resto de organizaciones industriales intentando que operaran al mismo costo y con la misma eficiencia.
- ✓ Una época actual, va quedando atrás la visión de la escuela como lugar de producción, propia de la sociedad industrial; en su lugar se van abriendo paso las imágenes propias de las sociedades posindustriales que destacan la educación como desarrollo humano y la escuela como comunidad de aprendizaje.

### **DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD**

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, o con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Es el proceso de influir sobre las personas para que aporten a las metas de la institución y del grupo, las personas asumen roles diferentes como la creatividad, la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas que son importantes para la dirección. (Munch, Galicia, Jiménez, Patiño, & Pedronni, 2010), p. 129)

La dirección es importante y trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.

- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en los logros de los objetivos la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione hacia la excelencia.

### **Importancia**

La dirección es trascendental porque a través de esta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir.

La dirección es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

### **Resolución de Conflictos**

“El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos para las partes, sean personas, grupos u organizaciones. Así el desafío reside en administrar el conflicto de modo que permita maximizar los efectos constructivos y reducir los destructivos” (Chiavenato I. , 2011).

El conflicto no es algo que deba manejar y resolver por sí solo la autoridad; el conflicto entre miembros del equipo debe ser manejado por las personas involucradas. Si se conduce en forma apropiada, pueden ser benéficos. Hacen

que los conflictos salgan a la superficie y se resuelvan. Estimula la discusión y hace que las personas aclaren sus puntos de vista. El conflicto puede obligar a las personas a buscar nuevos enfoques; puede fomentar la creatividad, mejorar la integridad, el procedimiento de la resolución de problemas. Si se maneja de manera apropiada el conflicto ayuda a crear el equipo. Sin embargo, si no se procede adecuadamente, puede tener una repercusión negativa sobre el equipo. Puede destruir la comunicación (las personas dejan de hablar y compartir información). Puede disminuir la disposición de los integrantes del equipo a escuchar y respetar los puntos de vista de los demás. Puede destruir la unión del equipo y reducir el nivel de confianza y franqueza.

### **Ambiente de Trabajo**

En el ámbito educativo podemos definir el ambiente como la organización del espacio, la disposición y la distribución de los recursos didácticos, el manejo del tiempo y las interacciones que se dan en el aula. Es un entorno dinámico, con determinadas condiciones físicas y temporales, que posibilitan y favorecen el aprendizaje.

El éxito y supervivencia de las organizaciones puede depender también de su capacidad para hacer frente a demandas y exigencias de índole social provenientes del contexto en que están insertas.

### **Motivación**

Un adecuado estilo de dirección promueve las condiciones necesarias para que el personal se motive. Precisamente, la distinción básica entre un líder y un jefe consiste en que al líder la gente lo sigue por que les inspira un sentimiento de

confianza y compromiso, mientras que el jefe tiene que empujar o motivar para que trabaje. La cualidad esencial del líder es que establece las condiciones para que sus seguidores se auto motiven.

### **Toma de decisiones**

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.

La responsabilidad del administrador es la toma de decisiones, es decir es como el motor de los negocios y de la adecuada selección de alternativas dependen en gran parte el éxito de cualquier organización.

Estudios conceptualizan la toma de decisiones como un proceso racional (lógico) y psicológico (emocional) de elección(o no) de una alternativa entre varias para lograr propósitos determinados. Ese proceso es lógico en tanto reúne, sistematiza y analiza información; y psicológica, porque es una decisión que condicionada o por lo menos influenciada por los valores, percepciones preferencias o motivos de quien (es) toma (n) la decisión, y aun de los posibles afectados por los efectos de ésta.

### **Comunicación**

Una de las habilidades básicas del directivo y del líder consiste en el adecuado manejo de la comunicación, entendiendo como el proceso de transmitir y recibir información, este proceso es indispensable para poner en marcha los planes y la operación organizacional” (Munch, Liderazgo y Dirección, 2012), p. 24).



## DESARROLLO INSTITUCIONAL

El desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Las características del desarrollo institucional se derivan de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de la institución.

- El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, sino planificado y sistemático es un proceso a largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa, es necesario tener además en que estas se desarrollan, así como prestar atención a sus colaboradores.
- Se basa en las coordinaciones internas de la institución en las que se encuentra el proceso de enseñanza aprendizaje, la cultura institucional, la

distribución y el uso de los recursos, distribución de responsabilidades, evaluación y planeación, entre otros en función de los valores y capacidad, la intervención de sus miembros se basa en logro de los objetivos.

- Debe estar implicada y comprometida toda la comunidad educativa, es decir el conjunto de los docentes, alumnado, padres de familia, administrativos, tomando en cuenta que es bueno potenciar la rotación y cambio de sus miembros para intercambiar actividades y así haya una mejor integración.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes, para conformar una organización de aprendizajes, para que la institución supere el desarrollo y crecimiento de la identidad institucional.

La institución educativa es el centro del cambio, ello implica por una parte las reformas externas que deben ajustarse a las características propias de cada institución que debe orientar su proceso adecuado.

### **Equipos de Trabajo.**

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común.

Los equipos de trabajo son el material para la construcción de las instituciones, los mismos que deben administrar, la cultura, los procesos, sistemas y relaciones entre sus miembros que integran la comunidad educativa.

### **Clima Institucional**

El clima institucional es un factor que tiene injerencia directa en la calidad educativa, siendo este un elemento fundamental para desarrollar la gestión de la educación. Por lo tanto, el clima institucional y la gestión influyen en el logro de las metas educativas que establecen el camino o la dirección del proceso de enseñanza - aprendizaje.

El clima institucional es un factor directamente proporcional a la calidad educativa, retomando el trabajo colaborativo que se desarrolle en cada institución, es así como el clima institucional determinará las relaciones interpersonales, además de las propuestas de mejoramiento de la institución propiamente dichas.

### **Clima Escolar**

El clima escolar se valora por la calidad de las relaciones entre sus miembros y los sentimientos de aceptación y de rechazo de los demás. Un buen clima escolar induce a una convivencia más fácil y permite abordar los conflictos en mejores condiciones. Es un factor que incide en la calidad de la enseñanza que se imparte.

El clima escolar de una institución es muy importante, porque es percibido directamente o indirectamente por sus miembros, el cual tiene repercusiones positivas o negativas en el comportamiento, desempeño, en la relación entre

compañeros e incluso en la familia, en los valores culturales. Es decir que todos somos responsables de nuestro trabajo, porque la fuerza que existe en el interior puede vencer cualquier obstáculo y dar solución a los problemas que se le presenten, pero optimizando los espacios con libertad y autonomía, intercambiando experiencias con la finalidad de asegurar el fortalecimiento de la institución.

### **Valores Institucionales**

Cuando se habla de valores institucionales, se refiere a la aplicación de estos valores morales a una institución en particular, a como los enfrenta y refleja una institución.

Los valores se construyen en el proceso de formación de los hábitos, en la socialización, pero a la vez se recrean y transforman en la acción, así se tomará el concepto de "hábito" en un sentido flexible considerando que las disposiciones internalizadas como hábitos sufren grandes modificaciones en la confrontación directa con la vida concreta. Los cambios en los valores tienen entonces una repercusión sobre los hábitos. Si los valores son tangibles, las metas de vida son mucho más variables aún y se van redefiniendo conforme transcurre la vida.

La autoridad debe tener presente los siguientes valores:

❖ **Innovación y Creatividad.**- Trabajar en pro del desarrollo personal e institucional, creando nuevas y mejores formas de hacer las cosas, manteniendo siempre una actitud de flexibilidad hacia el cambio que a su vez permita la búsqueda de soluciones hacia contratiempos inesperados que conlleven a seguir fortaleciendo la capacidad de aprendizaje continuo.

- ❖ **Trato Humanizado.-** Generar confianza, emociones agradables y sentimientos humanos de buen trato hacia la comunidad educativa de la institución, para así lograr una convivencia agradable entre autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia.
- ❖ **Lealtad.-** Trabajar día a día demostrando un alto sentido de pertenencia y compromiso institucional, uniendo esfuerzos para el cumplimiento de metas y objetivos, defendiendo el nombre de la institución, y actuando siempre con transparencia y sinceridad, siendo leales hacia las normas y valores de la institución.
- ❖ **Respeto.-** Contribuir al mantenimiento de un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando los derechos y las diferencias de las demás personas, cumpliendo de manera oportuna con las responsabilidades establecidas y brindando un trato considerado y cortés a las personas con las que día a día nos relacionamos.
- ❖ **Solidaridad.-** Actuar con equidad orientando la labor hacia la comunidad ofreciendo apoyo y colaboración a las demás personas, trabajando con sentido de fraternidad y unión que no sólo conlleve a la obtención de logros y metas personales, sino propendiendo además al cumplimiento de objetivos que promuevan el desarrollo y progreso institucional.

#### **Valores en un centro educativo:**

- ❖ **Disciplina,** es un valor o doctrina que propende a la instrucción de una persona, especialmente en lo moral, es la estricta y severa observación de las leyes de una profesión, milicia, instituto laboral o educativo.

- ❖ Responsabilidad, es aquella que se limita al cargo u obligación moral de alguien en un asunto determinado, como capacidad existente en todo sujeto, para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- ❖ Inteligencia, es la capacidad del ser humano de entender, comprender, conocer y resolver los problemas.
- ❖ Honradez, es un valor cívico que se expresa con rectitud, integridad en el actuar y obrar.

## **j. BIBLIOGRAFÍA**

Aleman, A. P. (2006). *La Gestión de los procesos en las Instituciones Educativas*. Universidad de Pinar del Río.

Almeida, M. (2000). *La Administración una Herramienta para los Líderes del Futuro*.

Bernal, J. L., & Jiménez, L. (1992). *El Equipo Directivo en los Centros Públicos no Universitarios*. Madrid: Cide.

Bosch, J., & Rubio, M. (1994). *La Gestión de los cargos unipersonales en la Escuela Pública en Organización y Gestión Educativa*.

Bravo P., L. P. (2011). *Dirección y Gestión en las instituciones Educativas*. Loja.

Chiavenato, A. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier Editorial Ltda.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: McGrawHill.

Chirre Osorio, A. (2011). *Historias para vivir con Valores*. Lima, Perú: Editora Chirre S.A.

Gairin, J., & Villa, A. (1999). *Los Equipos Directivos en los Centros Docentes*. Bilbao, España: Universidad de Deusto, Instituto de Ciencias de la Educación.

Grados Laos, F. (2009). *El Tesoro de los Valores* (Primera Edición ed.). Lima, Perú: Cooperación Editora Chirre S.A.

<http://www.map.es/gobierno/muface/v171/e>. (s.f.).

<http://anticorrupciónecuador.blogspot.com/>. (s.f.).

Irma, P. G. (2011). *Comunicación y Liderazgo*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Izquierdo Arellano, E. (2004). *Educación en Valores* (Primera Edición ed., Vol. Volúmen II). Loja: Imprenta Cosmos.

Lepeley, M. T. (2003). *Gestión y Calidad en Educación* (Primera Edición ed.). México: McGraw-Hill.

Lourdes, M., Enma, G., Susana, J., & Patiño, F. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*. México: Trillas.

Maldonado, E. (2005). *Manual de Gestión Directiva*. Fundación Orígen.

Manes, J. M. (2004). *Gestión Estratégicas para Instituciones Educativas* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo: Ediciones Granica S.A.

Munch Galindo, L., & Martínez García, J. G. (2012). *Fundamentos de Administración* (Novena Edición ed.). México: Editorial Trillas.

Munch, L. (2012). *Liderazgo y Dirección* (2da. Edición ed.). México: Trillas.

Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., & Patiño, F. (2010). *Administración y Planeación de las Instituciones Educativas*. México: Trillas.



Munch, L., Galicia, E., Jiménez, S., Patiño, F., & Pedronni, F. (2010). *Administración y Planeación de Instituciones Educativas* (Primera Edición ed.). México: Trillas.

Niklas, L. (1991). *Teoría de la Sociedad y Pedagogía*. Barcelona España: Editorial Paidós.

Prados Montilla, S. (2011). *Liderazgo*.

Rodríguez V., J. (1993). *Teoría de la Administración aplicada a la Educación*. México: Ecasa.

Rue, L., & Byars, L. (2010). *Administración; Teoría y Aplicaciones*. México.

Sañudo. (2005). *La Transformación de la Gestión Educativa. Entre el conflicto y el poder*.

Torres, I. M. (2006). *Técnicas de Comunicación*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

Torres, I. (2006). *Técnicas de Comunicación*. Quito: Diseño Impresión Atopos.

Valenzuela, J. R., Ramírez, M. s., & Alfaro, J. A. (2009). *Construcción de Indicadores Institucionales para la mejora de la Gestión y la calidad Educativa*. Chile: Rev. Interamericana de Evaluación Educativa.

www.buenastareas.com. (11 de 2009). *Dirección e Integración en la Administración*. Recuperado el 18 de 07 de 2014, de Dirección e Integración en la Administración: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Dirección-e-Integración-En-La-Administración/42246.html>

k. ANEXOS



# **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

### **NIVEL DE POSTGRADO**

#### **PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

#### **PROMADED**

#### **TEMA:**

LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO LECTIVO 2012-2013.

PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

TUTORA:

Dra. Mag. Sc. Carmen Chamba Castillo

MAESTRANTE:

Lic. María Vicenta Jumbo Sarango

**LOJA - ECUADOR  
2013**

**a. TEMA.**

**LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”, PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO LECTIVO 2012-2013.**

**b. PROBLEMÁTICA.**

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

***RESEÑA HISTÓRICA Y GEOGRÁFICA DE LA INSTITUCIÓN.***

**Nombre de la Institución:** El Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, se encuentra ubicado, en la parroquia Manú, del cantón Saraguro, a unos 130 kilómetros de la ciudad y provincia de Loja. Se encuentra ubicado al Oeste del centro de la cabecera parroquial, a una altitud de 2.100 metros sobre el nivel del mar. Las características son: que está conformada por 11 barrios: Bellavista, Fátima, Sequer, Choro Blanco, Valle Hermoso, Uduzhe, Turupamba, Durazno, Moras, Sabadell y Taguar cocha; también existen lugares turísticos como: ***Cerro de Arcos, Laguna de Chinchilla, Aguas termales en el barrio Sequer.*** Sus habitantes provienen de zonas urbanas y rurales, de extracto socio-económico bajo, la mayoría de sus pobladores se dedican a trabajos agrícolas y ganaderas.

Fue creado con el Decreto No.1116 a partir del mes de Octubre de 1976, y publicado en el Registro Oficial No. 274, el 10 de febrero de 1977; entregando nombramientos a dos profesores; entró en funcionamiento en Octubre del mismo año; el Lic. Eduardo Guajala Tapia como Rector Encargado, Pablo Oviedo García como profesor; se reúnen el 17 de Octubre para analizar algunos puntos: el incremento de profesores para el funcionamiento del colegio y también deciden dictar un curso de nivelación a los alumnos que ingresarían en el primer curso.

El Colegio inicia su funcionamiento con el Primer Curso de Ciclo Básico en Mayo de 1977, con la siguiente planta docente: Licenciado Eduardo Guajala

Tapia, Rector Encargado, Pablo Oviedo García, Inspector-Profesor, Deissy Macas, Profesora-Secretaria, Rodolfo Socola y Gloria Sarango.

El Ministro de Educación, mediante Resolución Ministerial del 15 de Diciembre de 1982, decreta la creación y funcionamiento a partir del año lectivo 1983-1984, el Primer Año de Bachillerato, especialidad Agrícola. En el Año Lectivo de 1985-1986, teniendo como rector al Dr. Hugo Morocho, entrega al país el 20 de Febrero de 1986, la primera Promoción de Bachilleres con un total de 7 graduados, que son los señores: Washington Damián Aguirre Peña, Luis Genaro Espinoza Vera, Jorge Porfirio González Guillen, Armangel de Jesús Macas, María Esterfilia Macas Sigcho, Víctor Manuel Serrano Gualán y Miguel Ángel Serrano Gualán.

En la actualidad, el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, ha tenido 6 Rectores Titulares: Licenciado Eduardo Guajala Tapia, Licenciado Fernando Montaña, Licenciado Miguel Albito, Licenciado Pablo Oviedo García, Ingeniero Francisco Paladines y Licenciada Judith Bustán Villa; quien ha entregado al país 27 Promociones de Bachilleres de la República, 18 en la Especialidad de Agrícola, y 9 en la Especialidad de Agropecuaria.

La estructura organizativa institucional consta de: Rectora titular (profesora), Vicerrector titular (profesor), Inspector – encargado (profesor), Secretaria titular, Colectora titular, Consejo Directivo, Consejo Estudiantil, Coordinador de Área General y Área Técnica, 09 docentes, 4 auxiliares de servicio, 165 alumnos, 103 padres de familia, tiene Octavo, Noveno y Decimo Año de Educación Básica; Primero, Segundo y Tercer Año de bachillerato técnico especialidad agropecuaria, sección matutina.

La estructura física: Cuenta Con 4 oficinas: rectorado, vicerrectorado, secretaría y colecturía, inspectoría, sala de cómputo, biblioteca, 6 aulas pedagógicas, sala de agroindustrias, oficina de área técnica y club ecológico, sala de profesores, bar, granjas agrícolas, 43 hectáreas de terreno que están distribuidas de la siguiente manera: en la infraestructura una hectárea, granjas integrales o demostrativas tres hectáreas que está dividida para proyectos agrícolas: de fresa, caña, maíz, frejol, plantas medicinales, vivero agroforestal y

proyectos pecuarios: de cobayos, truchas, tilapias, gallinas de postura, pollos parrilleros, abejas, ganado bovino y lombricultura; por otra en el sitio Guambusari se encuentran 43 hectáreas de terreno destinadas una parte a la producción pastos para el ganado bovino, y otra parte sembrado plantas de pino para la producción de madera.

En sus 36 años de ardua labor el Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, ha dado un aporte importante en la formación integral de los estudiantes, que muchos de ellos son profesionales y están ocupando cargos importantes en diferentes instituciones públicas y privadas, además cabe indicar que algunos ex alumnos están trabajando en esta institución educativa.

Ha trascendido a nivel local, cantonal, provincial y nacional en la participación de diferentes eventos como. Ferias de Ciencia y Tecnologías de Innovación, Casas Abiertas, Concursos de Ortografía etc.

### ***FILOSOFÍA INSTITUCIONAL***

El Colegio Técnico Agropecuario “Manú” es una institución educativa fiscal mixta, constituyéndose en un pilar fundamental al servicio a nivel del cantonal, provincial y nacional.

***MISIÓN.-*** El Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, tiene como Misión garantizar una formación humanística en valores relacionándolo con lo científico, social, cultural y deportivo, cumpliendo con los objetivos de la educación básica y bachillerato en la Especialización de Agropecuaria, desarrollando eficientemente las labores académicas y pedagógicas en un contexto ecológico saludable como medio de vida.

***VISIÓN.-*** El Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, tiene como Visión, proyectar la nueva educación formando hombres y mujeres con conocimientos técnicos científicos para lograr una formación humana, capaces de contribuir al desarrollo de la comunidad y al país de manera sustentable, creativa y organizada.

**VALORES.-** Los valores institucionales son: Honestidad, Solidaridad, Responsabilidad, Respeto, Tolerancia, Equidad e Innovación que son considerados en la comunidad educativa como aquellos que nos hacen más humanos cuando van cambiando de acuerdo a la época, cultura, edad, condición social, económica y condición religiosa.

El fin de los valores en la gestión y dirección de la autoridad, del desarrollo institucional es promover actitudes más humanas, y con ellos plantear una adecuada convivencia a lo interno y externo de la institución.

**Honestidad.-** Es la vivencia de una armonía, con uno mismo, y con los demás, es la capacidad de las personas que las lleva a actuar con criterios de justicia y equidad. La honestidad, es un valor esencial que lo utilizaremos como instrumento de reflexión, en todos los procesos institucionales y personales necesarios para la convivencia organizada.

**Solidaridad.-** Es cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común. La solidaridad, será un apoyo en todas las actividades programadas y trabajos en equipo con toda la comunidad educativa, también con los sectores más desposeídos que están involucrados con la institución educativa.

**Responsabilidad.-** La responsabilidad es el cumplimiento de un deber, es una obligación, moral, legal de cumplir con lo que se ha comprometido. Ésta está representada en la mística y eficiencia en el manejo óptimo de los recursos institucionales.

**Respeto.-** El respeto es la base fundamental para una convivencia sana, demostrando su identidad entre los miembros de una sociedad, es la esencia de las relaciones humanas, del trabajo en equipo, garantía absoluta de transparencia, permite la aceptación de las limitaciones ajenas y el reconocimiento de las virtudes de los demás, conoce la autonomía de cada ser humano y el ser diferente con el medio interno y externo.

**Tolerancia.-** Permite a las personas entender que cada ser humano es único e irreplicable, que tiene derecho a sus propios criterios, juicios y decisiones. Se fundamenta en la sencillez y la sensibilidad que facultan a los miembros de la comunidad educativa para aceptar su verdadera naturaleza y la apertura en las relaciones con el medio externo.

**Equidad.-** Es aquella que permite aceptar a los demás con sus virtudes y debilidades. Es donde la institución educativa tiene que brindar a sus integrantes, oportunidades y reconocimientos en su accionar hacia la sociedad, sin tener en cuenta diferencias sociales, culturales, políticas, religiosos o procedencia geográfica.

**Innovación.-** Es la capacidad de conocimiento del ser humano, para concebir, imaginar, diseñar y generar una realidad nueva, pero que tengan fundamentos.

## **SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA**

La organización de los sistemas de educación pública se manifiesta como uno de los objetivos prioritarios para la formación y consolidación de un nuevo estado, el principio liberal de igualdad suponía que todos los ciudadanos tendrían derecho a acceder a la educación y tener los conocimientos de sus nuevos derechos y deberes individuales, así como la transmisión de valores; pues los sistemas escolares se convirtieron en agentes de difusión de los valores nacionales que deberían contribuir a la integración de la sociedad

En realidad, en los últimos años, se ha introducido para las evaluaciones tecnologías modernas, evaluar los resultados cognitivos de los aprendizajes, dejando de lado otras dimensiones del ser humano ligadas al conocimiento como son: “**el saber valorar**”, “**el saber decidir**”, “**el saber hacer**”, “**el saber actuar**”, que también afectan a los pilares fundamentales de la educación y, por lo tanto, la calidad integral de la educación.

El escenario del problema de acuerdo a la información empírica, está identificada en la gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, en el período lectivo 2012-2013.

Las primeras investigaciones realizadas de la realidad de la institución arrojan datos con relación al objeto de estudio:

- ❖ La autoridad que labora en la institución educativa el 75% no contribuye al proceso del desarrollo institucional.
- ❖ El 80% de los docentes se limitan a sus clases expositivas dentro de las aulas y fuera de ellas dejando de lado la motivación y participación e investigación de los estudiantes.
- ❖ Deficiente gestión de la autoridad por conseguir capacitación de los docentes y el resto de personal de la institución.
- ❖ El 90% de los padres de familia manifiestan que no conocen sobre la filosofía institucional y no tienen claro de la gestión y dirección que realizan la autoridad en la institución educativa.
- ❖ Poco apoyo de la autoridad en cursos de capacitación del personal docente, administrativo, de servicio, y talleres de relaciones humanas.
- ❖ Deficiente gestión en becas, seminarios etc.
- ❖ Poca gestión de la autoridad, para organizar talleres sobre práctica de los valores en la formación integral de los estudiantes.
- ❖ Los profesionales poseen conocimientos y contenidos desactualizados, alejados de la innovación actual.
- ❖ En la dirección, en un 80% la autoridad no toman en cuenta a sus colaboradores en la participación y toma de decisiones durante el año lectivo.
- ❖ Deficiente gestión de la autoridad en buscar capacitación en temas agrícolas y pecuarios para los profesionales Técnicos.



- ❖ Poco apoyo de la autoridad en la búsqueda de recursos para el fortalecimiento continuo de las granjas agrícolas y pecuarias.
- ❖ Deficiente planificación y organización de la autoridad en la distribución de las 48 hectáreas de terreno, para las prácticas agrícolas, pecuarias de los estudiantes durante el año lectivo.
- ❖ Poca gestión de la autoridad, en buscar apoyo económico, para el buen mantenimiento de la infraestructura en estos últimos meses.
- ❖ En la dirección, la autoridad en un 75% no mantienen reuniones con sus colaboradores, para comunicar la información de forma inmediata y cordial.
- ❖ Escasa gestión de la autoridad, para organizar eventos culturales y así motivar la participación del personal, para el fortalecimiento de la identidad institucional.
- ❖ En la dirección, un 80% la autoridad no ha tomado en cuenta los lineamientos pertinentes del perfil profesional de sus colaboradores, para el buen desarrollo institucional.

Como resultado de lo que se ha mencionado anteriormente no se está aplicando la gestión, dirección y desarrollo institucional adecuado, que permitan alcanzar y obtener el logro significativo de los objetivos y metas planteadas.

Por esto hay una tendencia a seguir haciendo lo que siempre se ha hecho sin perspectivas de innovación, es decir cada quien hace lo que puede hacer con la práctica de metodologías tradicionales, memorismo, repetitivo sin ninguna expectativa para la vida y el trabajo, y no busca nuevas estrategias para mejorar la educación.

Esta situación impide que la gestión, dirección y el desarrollo institucional, que lleva la autoridad no logre los objetivos planteados en beneficio de la institución y de sus colaboradores, es decir que todos los esfuerzos que hace la comunidad

educativa, determina que no puedan lograr en su mayor parte el desarrollo organizativo en sus diferentes procesos que vayan en beneficio del centro educativo y una mejor educación de calidad.

### **PROBLEMA GENERAL.**

¿Cómo incide la gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012 – 2013?

### **PROBLEMAS DERIVADOS.**

#### **Problema Derivado 1.**

¿Cómo incide la gestión de la autoridad en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012-2013?

#### **Problema Derivado 2.**

¿Cómo influye la dirección de la autoridad en el desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012-2013?

### **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **Delimitación Temporal.**

- ❖ La investigación se la realizará en el período académico del mes de Abril del 2012 a Diciembre del 2013.

#### **Delimitación Espacial.**

El trabajo investigativo: La gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional se desarrollará en el Colegio Técnico Agropecuario “Manú” de la parroquia Manú, cantón Saraguro.

### **c. JUSTIFICACIÓN.**

Como estudiante del Programa de Maestría en Administración Educativa de la Universidad nacional de Loja, la trascendencia de investigar este problema, radica en la preocupación de la comunidad educativa, que es en donde se observa que no hay gestión y dirección de las autoridades para alcanzar un buen desarrollo institucional, por lo que es pertinente, la ejecución de éste trabajo.

El propósito de esta investigación tendrá como finalidad buscar las estrategias y lineamientos alternativos pertinentes, que sean adecuados a la realidad del medio, con la finalidad de aportar a la gestión, dirección de las autoridades en el desarrollo institucional, para que logren el éxito de los objetivos y metas que se han propuesto con eficiencia, eficacia y una mejor educación de calidad.

Otro elemento sustancial del trabajo de esta investigación es que se constituirá en un aporte teórico conceptual para el mejoramiento institucional y del colectivo; de la misma forma será una fuente de consulta para la comunidad educativa. De igual manera una fuente secundaria que servirá de referente para futuras investigaciones.

Considero que el presente trabajo ha servido para ampliar y contrastar los referentes teóricos estudiados en el programa de Maestría de Administración Educativa, elementos que servirán para mejorar el desempeño de la Gestión y dirección de las autoridades, como de los profesionales de la docencia.

El trabajo será de utilidad para el investigador del problema, para así poder emitir criterios fundamentados frente a cada uno de los procesos de gestión y dirección; también tendrá importancia para las autoridades, profesores, estudiantes y padres de familia del colegio, donde se aplicará la investigación, con el fin de que conozcan la realidad existente de la escasa gestión, dirección y desarrollo institucional, y puedan, conjuntamente con otras instituciones educativas y organizaciones, implementar acciones que permitan concientizarse del problema y elevar el nivel de esfuerzo en el mejoramiento de la educación.

Esta investigación se justifica por que tiene el apoyo y el interés de las autoridades y comunidad educativa de la institución, esto es importante porque

facilitará la información requerida, para realizar la investigación; lo que compromete al investigador que se proyecte a formular una propuesta sustentada, que se constituirá en una ayuda oportuna en la gestión, dirección que incidirá en el desarrollo institucional facilitando la participación y colaboración de todos los integrantes de la institución en su desarrollo humano y social.

Se justifica este trabajo porque se posee los conocimientos necesarios para ejecutar el trabajo investigativo propuesto; de igual forma se cuenta con los recursos económico que exige este tipo de trabajo.

La investigación interesa al investigador por ser un problema que permite profundizar su formación y a la vez posibilitará el cumplimiento reglamentario de realizar el trabajo de investigación para obtener el título de Magister en Administración Educativa.

#### **d. OBJETIVOS.**

##### **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012 – 2013.

##### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

**Objetivo Específico 1.** Analizar la incidencia de la gestión de la autoridad en el desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012 – 2013.

**Objetivo Específico 2.** Explicar la incidencia de la dirección de la autoridad en el desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.

**Objetivo Específico 3.** Plantear lineamientos alternativos para superar las deficiencias en el proceso de la gestión, dirección de la autoridad y contribuir al desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012-2013.

## **e. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Para continuar con el proyecto de investigación, nos aprestamos a elaborar el Marco Teórico, que es el conjunto de contenidos teóricos y científicos, que nos permiten abordar las categorías que integran el problema, que vamos a investigar.

### **1. LA GESTIÓN.**

#### **1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.**

A través de los tiempos, el ser humano siempre ha estado consciente que para obtener eficiencia, solo es posible por medio del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social, denominada organización.

La palabra organización tiene tres acepciones:

- ❖ Una etimológica, que proviene del griego “**organón**” que significa Instrumento.
- ❖ Otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social.
- ❖ Otra que se refiere a la organización como proceso.

*Para Agustín Reyes Ponce.* Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos ya sean materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia y eficacia en los planes y objetivos propuestos.

*Eugenio Sisto Velasco.* Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, creando unidades administrativas en la cual asignan funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo relaciones entre dichas unidades.

*Harold Koontz y Cyril O'Donnell.* Organizar es agrupar las actividades precisas para alcanzar ciertos objetivos, asignando a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical en toda la estructura de la empresa.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones y recursos, es decir que todos los procesos resulten sencillos y fáciles tanto para quienes laboran en el centro educativo como para los alumnos y la comunidad; la simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad, el diseño de esquemas coherentes que fomentan la eficiencia, eficacia e iniciativa del personal.

En consecuencia a la organización se la puede definir como: “El establecimiento de la estructura necesaria para la coordinación racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”<sup>1</sup>

**1.1.1. Importancia de la organización.-** Los fundamentos básicos que demuestra la importancia de la organización son los siguientes:

- ❖ Que es de carácter continuo, porque sus recursos están sujetos a cambios constantes en la organización.
- ❖ Es un medio a través de cual se establece de la mejor manera el logro de los objetivos del grupo social.
- ❖ Facilita los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- ❖ Impide la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

---

<sup>1</sup> MUNCH, Lourdes. GARCIA M, José G, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, 9ª ed.- México, Trillas 2012. Pág. 123.

- ❖ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al fijar funciones y responsabilidades a cada miembro del grupo.

**1.1.2. Principios de la organización.-** Los principios más importantes que proporciona la pauta para establecer una organización racional son:

- ❖ **Del objetivo.** Se refiere a cada una de las actividades establecidas en la organización que deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la institución.
- ❖ **De especialización.** Es cuando el trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide las actividades y mientras menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- ❖ **De jerarquía.** Aquí es necesario establecer centros de autoridad donde se origine la comunicación necesaria para lograr los planes y, objetivos, siempre y cuando ésta fluya en línea clara e ininterrumpida desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- ❖ **Unidad de mando.** Este principio establece, que debe asignarse un solo jefe, y de tal forma que los colaboradores no deberán reportar a más de un superior.
- ❖ **Difusión.** Esto tiene que ver con las responsabilidades de cada puesto, la filosofía organizacional, los manuales, deben estar a disposición de todos los miembros del centro educativo que tengan relación con los mismos, a fin de que se propicie la comunicación y coordinación de todas las áreas de la institución.
- ❖ **Amplitud o tramo de control.** Se refiere al límite en cuanto al número de colaboradores que deben reportar a un directivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.



- ❖ **De la coordinación.** Las áreas y departamentos del centro escolar siempre deberán mantenerse en equilibrio. La institución educativa es un sistema que para funcionar con eficacia, requiere una estructura organizacional que propicie la armonía de los procesos que integran en centro escolar.
- ❖ **Continuidad.** Cuando se ha establecido la estructura organizacional de la institución necesita mantenerse, mejorar y adaptarse al medio ambiente y es indispensable observar las necesidades de la misma para efectuar los ajustes y modificaciones.

### 1.1.3. Etapas de organización.

“Para llevar a cabo el proceso de una organización es necesario aplicar simultáneamente sus técnicas y principios en cada una de sus etapas, así como delimitar que tipo de organización es la idónea en la situación específica de la escuela”<sup>2</sup>

Las etapas de organización son:

**1.1.3.1. División del trabajo.-** Éste consiste en la clasificación, agrupamiento y delimitación de las actividades similares, con la finalidad de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y sin mucho esfuerzo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: Jerarquización, Departamentalización.

**Jerarquización.-** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

**Departamentalización.-** Es la división y el agrupamiento de funciones, de actividades en unidades específicas.

---

<sup>2</sup> MUNCH, Lurdes. GALICIA Emma, JIMENEZ, Susana. PATIÑO Feliz. PEDRONI, Francisco . Administración y Planeación de Instituciones Educativas. México: Edit. Trillas, 2010, Pag.100,101,102.

La departamentalización está dada por una secuencia y por tipos.

En la secuencia es conveniente seguir:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según el orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y la funciones involucradas.

En la departamentalización hay diversos tipos y los más usuales son:

- Funcional. Consiste en agrupar las actividades según su función primordial para lograr la especialización y con ello una mayor eficiencia del personal.
- Por productos. Es característica de la empresa que se dedica a la fabricación de diversas líneas de productos relacionados entre sí.
- Geográfico o por territorios. Este tipo de departamentalización proporciona un instrumento lógico y eficiente cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados.
- Clientes. Consiste en crear unidades para servir a los distintos consumidores.
- Por proceso o equipo. Esto se refiere al equipo que se haya empleado para crear unidades departamentales.
- Secuencia. Este tipo de departamentalización se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores, que pueden ser por razones técnicas o económicas.

**1.1.3.2. Coordinación.** La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea Durante esta

primera etapa del proceso de la organización se realiza la división del trabajo, y para que tenga éxito es necesario lograr la unidad de esfuerzos, que las funciones y resultados se desarrollen con facilidad.

La importancia de la coordinación se fundamenta en un principio de organización, como por ejemplo: la formación de un equipo de fútbol, de nada servirá contar con magníficos jugadores especialistas en su área y, haber asignado su posición en el equipo, si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes en el momento de desarrollarse el partido por mas habilidad que tengan los jugadores individualmente sus esfuerzos serian nulos si no existe coordinación.

La eficacia de cualquier sistema organizacional está en relación directa con la coordinación, que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación, donde la función básica es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y combinados en el grupo social. “La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos”<sup>3</sup>

## 1.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN.

“Gestión proviene del latín *gestíom*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar”<sup>4</sup>

El término gestión, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa o de un negocio.

---

<sup>3</sup> Munch Lourdes; García Martínez José G. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN; Ed. Trillas, 2012. México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Pág. 138

<sup>4</sup> SAÑUDO.L. La transformación de la Gestión Educativa. Entre el conflicto y el poder.

La teoría de la gestión, integra un mosaico de teorías y modelos, que desde sus orígenes han contribuido notablemente al desarrollo de las organizaciones modernas, por ejemplo: los principios de la Gestión Científica de Taylor y de la Gestión Administrativa de Fayol, el modelo de Burocracia de Weber, el movimiento de Relaciones Humanas y el de Recursos Humanos, o la Teoría de Sistemas y de la Contingencia Estructural; pero estas aportaciones se concretan en dos grandes líneas teóricas:

- ✓ La una concibe a los centros escolares como organizaciones formales.
- ✓ La otra como organizaciones informales.

El punto de confluencia de ambas, en la teoría de la gestión, es la premisa de que las organizaciones constituyen estructuras.

En éste marco del mundo globalizado y competitivo, la gestión permite que aquellas organizaciones interesadas en descubrir las necesidades de la actualidad, es para la consecución de buenos resultados y la incorporación de las mejores prácticas que sean posibles.

La gestión es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo, determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, nuevas acciones solicitadas, cambios deseados, la forma como se realizarán estas acciones (estrategias), según la característica de los recursos, las condiciones favorables y desfavorables internas y externas que sería la mejor forma de realizar las acciones s y los resultados que se lograrán.

“La gestión por procesos se enfoca en la obtención del mayor rendimiento de los procesos de la organización, dotándoles de capacidades para reaccionar de manera autónoma a los cambios que se presentan en el entorno y al interior de la organización mediante la mejora continua y flexible en su estructura”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> BRAVO, P. Luis P.UNL. PROMADED. Modulo 5. Dirección y Gestión en las instituciones Educativas, 2011, Pag.225

### 1.3. HISTORIA.

La historia de la humanidad ha tenido cambios claves, que han roto los paradigmas que se manejaban hasta ese momento, los primeros humanos que poblaron el planeta basaron su sustento económico en la caza y la pesca y esto los hacía nómadas. El descubrimiento de la agricultura por parte de las mujeres de estos cazadores y pescadores proporcionó a la especie humana la posibilidad de convertir al recurso natural “tierra” en riqueza, y así apareció el primer gran cambio en la civilización; la caza y la pesca pasaron a un segundo plano y la subsistencia se basó en la agricultura, muchos siglos transcurrieron hasta que apareció el inicio del segundo gran cambio de la civilización. “La Revolución Industrial”

Para un momento histórico donde los cambios del entorno empresarial eran lentos, y la demanda mayor que la oferta, esta jerarquía organizacional burocrática era la adecuada (HUERTAS, 2002)

“Los diferentes enfoques que han estado presente en la gestión son: *Enfoque Jurídico* con carácter normativo y su pensamiento deductivo que dominó la gestión de la educación durante el período colonial; *tecnocrático* del movimiento científico, gerencial y burocrático de la escuela clásica de la administración desarrollada a inicios del siglo XX, con una lógica económica que caracterizó el proceso de consolidación de la Revolución Industrial; *conductista* de la escuela psicopsicológica de los años 30-40 que informó la utilización de la teoría del sistema social en la organización y gestión de la educación; *desarrollista* de naturaleza modernizadora, fue concebida por autores extranjeros en el ámbito de la política comparada que floreció en la posguerra de los 60-70; *Sociológico* de las últimas décadas, donde los autores latinoamericanos preocupados con la concepción de teorías sociológicas y soluciones educativas para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad latinoamericana en los años 80-90”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ALEMÁN, Alfonso Pedro. Módulo, La gestión de los procesos en las instituciones educativas. Universidad de Pinar del Río. 2006

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedentes históricos, los avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleran el proceso de globalización y causan profundo impacto en la educación.

Desde el momento en que los centros escolares son organizaciones generadas por un ambiente institucional determinado, se convierten en instituciones que podrán sobrevivir si consiguen apoyo social y en la medida en que se adapten a las condiciones deseadas por ese entorno.

La gestión escolar en los establecimientos educativos, es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas y a sus proyectos con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, conservando la autonomía institucional, para así responder de una manera más acorde a las necesidades educativas locales, regionales y mundiales.

La gestión educativa actual se basa en su propio cuerpo de conocimientos y prácticas sociales, construida en función de la Misión de la institución. Porque la historia no termino ayer, ni comenzó hoy, sino hacemos nosotros los nuevos escenarios globales que inciden directamente en todas las instituciones educativas, que las obligan a emprender rápidas transformaciones, por esta razón el sistema educativo enfrenta importantes desafíos para dar respuestas oportunas y pertinentes a las nuevas necesidades de formación de los ciudadanos para el siglo XXI.

#### **1.4. IMPORTANCIA.**

“El auge por el que atraviesa el mundo actual, es gracias al desarrollo de la ciencia, de las tecnologías, las telecomunicaciones, son los que han hecho que cada uno de los seres humanos tomemos conciencia de que cada vez debemos ser mejores; porque la competitividad nos lleva a que solo los mejores podemos subsistir en mercados contraídos y de alta competencia, ya que el poder prima en

la gente, en el cliente, en el ser humano, volviéndole cada vez más exigente, más innovador”<sup>7</sup>

Los centros escolares constituyen un objeto de estudio multidimensional, donde las diferencias reflejan un punto de vista deliberado; por lo tanto las teorías no funcionan en el vacío sino en el marco de perspectivas de comprensión y análisis diferentes de la naturaleza y funciones del conocimiento sobre la relación de la teoría y el objeto de estudio.

En la mayoría de los casos esta agilidad se ve limitada por la estructura del sistema y aplicaciones de las organizaciones y los entornos poco flexibles que limitan la capacidad de adaptarse al cambio. Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización sea función de la gestión que se ajuste a lo planificado.

“En este momento los desafíos que enfrentan las instituciones educativas no tienen precedentes históricos”<sup>8</sup>, desde ésta perspectiva los directivos, profesores, administradores de la educación pública o privada, están confrontando crecientes fuentes de preocupación a corto plazo en el proceso educativo.

Con este propósito los gobiernos incrementaron significativamente las inversiones en educación pública sin costo, para los consumidores directos los alumnos y consumidores indirectos, sus padres; con la finalidad por un lado combatir el analfabetismo y por el otro lado aumentar la capacidad productiva de la fuerza laboral; necesidades de las organizaciones que surgieron a partir de la Revolución Industrial en Inglaterra y Europa, y que se extendió por el mundo durante el siglo XX.

Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, por lo tanto la educación necesita una alta ventaja en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Sin embargo esto no quiere decir que en épocas anteriores la educación tradicional no haya sido importante, siempre lo fue; pero

---

7. *Ibíd.* UNL. PROMADED .Módulo 5. Dirección y Gestión en las instituciones educativas. 2011. Pág. 225

<sup>8</sup> LEPELEY, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Primera Edición. México, D.F. 2003.Pag. 40

por distintas razones hasta fines del siglo XX la prioridad educacional de los países se centró en la “**cantidad**”, es decir aumentó el acceso a la educación, la cantidad de gente que se educaba, o sea una educación moderna flexible a los constantes cambios sociales.

La función de controlar la gestión requiere de tres elementos:

- 1) **Planificación Estratégica:** normas definidas de rendimiento.
- 2) **Sistema de Información:** que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas.
- 3) **Estructura Organizacional:** acción de corrección del rendimiento.

Una gestión educativa de calidad se ocupa del entorno adecuado en que conviven directivos, profesores, estudiantes y padres de familia; salones, laboratorios e instalaciones limpias, bien iluminadas, con la infraestructura y el equipo apropiado, con los materiales didácticos suficientes y pertinentes. Este óptimo ambiente, si bien garantiza la calidad de la enseñanza aprendizaje, si contribuye en su materialización como cultura escolar.

Pues tan solo con altos niveles de participación e involucramiento de la comunidad educativa, se puede lograr una gestión educativa efectiva, es también importante el papel decisivo que desempeñan los directivos para coordinar, de ahí la necesidad de su capacitación de sus colaboradores, orientada al desarrollo de las capacidades y niveles cada vez mayores de profesionalización.

Todo proceso de reforma e innovación educativa impulsada por los cuerpos directivos, provoca al inicio resistencias o rechazos por parte de los sectores escolares, lo perciben como medidas de imposición; es indispensable que al inicio de una administración, todos los colaboradores que se incorporan participen en un proceso de persuasión, el cual garantice la normatividad y organización en los distintos ámbitos de la institución educativa, toda experiencia de gestión requiere de su estudio y seguimiento, pues sus avances y resultados permiten modificar



las prácticas educativas y la cultura institucional, que permitan documentar y proponer estrategias para el mejoramiento de la gestión.

## 1.5. TIPOS DE GESTIÓN.

- 1.4.1. Gestión de calidad.
- 1.4.2. Gestión directiva
- 1.4.3. Gestión pedagógica
- 1.4.4. Gestión de procesos
- 1.4.5. Gestión y cambio
- 1.4.6. Gestión y liderazgo
- 1.4.7. Gestión y comunicación organizacional.

**1.5.1. Gestión de calidad o calidad de la gestión.** Es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes en base a la filosofía institucional para determinar el grado alcanzado de logros y fracasos.

“La gestión de calidad tiene como fundamento en la satisfacción de las necesidades de los **clientes externos**, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas a menos que los **clientes internos** sientan que la organización satisface sus necesidades”<sup>9</sup>

Los principios de gestión para la calidad pueden resumirse en la siguiente forma:

- La calidad no es un problema aislado, abarca toda la organización.
- El cliente, consumidor, usuario o cliente externo es lo más importante.
- El bienestar de quienes trabajan en la organización, los clientes internos, es determinante de los resultados de la gestión de calidad.
- La satisfacción de las necesidades del cliente externo, gobierna todos los indicadores importantes del proceso productivo y la organización.

---

<sup>9</sup> LEPELEY, María Teresa, (2004) GESTIÓN Y CALIDAD EN EDUCACIÓN; Editorial Mexicana, Pag.6

- La colaboración y el trabajo en equipo son esenciales en el desarrollo de la gestión de calidad.
- El mejoramiento de largo plazo impera sobre la solución rápida de corto plazo.
- La comunicación efectiva determina eficiencia y éxito.
- La preocupación principal es encontrar soluciones, no errores.
- La gestión de calidad es un modelo de gestión intensivo en las personas, no en el capital.

Uno de los mayores desafíos en la gestión de la organización moderna son las comunicaciones entre personas, divisiones, departamentos, dentro y fuera de la organización que no han recibido la atención necesaria y son causa de problemas considerables que inciden en la calidad.

La gestión de calidad está enfocada a encontrar soluciones y resolver los problemas; por esta razón la comunicación es importante para facilitar la redacción de informes que son parte integral del modelo de gestión de calidad.

El modelo de gestión de calidad, encuentra fundamento teórico en tres perspectivas distintas y complementarias del desarrollo humano y organizacional:

- Primero, en la Teoría Y de Douglas McGregor.
- Segundo, en la Jerarquía de Necesidades Humanas.
- Tercero, en la Integración de Necesidades de las personas con las demandas de la función en la organización.

El modelo de Gestión de Calidad enfocado en las personas, es una tendencia relativamente nueva en desarrollo organizacional que abarca e integra todas las áreas de gestión que intervienen en el proceso productivo, como condición necesaria para conseguir calidad a través de un proceso de mejoramiento continuo.

Otro pilar fundamental del modelo de gestión de calidad, es la necesidad de conocer el origen de las motivaciones que mueve a la persona como condición

para humanizar a las organizaciones. Originalmente Abraham Maslow, en sus investigaciones sobre motivadores de la conducta humana describió, una jerarquía de necesidades con nuevas teorías de desarrollo humano, la inteligencia emocional e inteligencia múltiple:

- Necesidades de techo, comida y abrigo.
- Necesidades de afecto.
- Necesidades económicas.
- Necesidades intelectuales.
- Necesidades espirituales.

***Necesidad de techo, comida y abrigo***, son básicas y fundamentales para todo ser humano. Tiene origen en necesidades físicas y Fisiológicas que son imprescindibles para sobrevivir.

***Necesidades de afecto***, son básicas e importantes en el desarrollo de las organizaciones, que constituye un principio fundamental en el modelo de gestión de calidad.

***Necesidades económicas***, son comunes para todo ser humano y tiene relación con la capacidad de producir y la necesidad de obtener un ingreso que es el que permite satisfacer las necesidades.

***Necesidades intelectuales***, se refiere a la adquisición de educación, conocimiento y capacitación de los seres humanos.

***Necesidades espirituales***, es importante este ciclo de la vida humana que contribuye avanzar en el conocimiento personal integrándolo con la preocupación legítima de mejorar permanentemente la condición integral del cuerpo y del espíritu, que se considera una necesidad cada vez mas importante en cualquier sociedad.

El objetivo es generar un ambiente de trabajo que contribuya al bienestar, satisfacción y estimule la motivación de toda la comunidad educativa, a través de

condiciones propicias para el desarrollo de un programa de gestión de calidad en una institución educacional:

- Un agradable ambiente de trabajo incluye los esfuerzos que realiza la autoridad para mejorar los estándares de seguridad, salud y armonía en el lugar de trabajo.
- Promoción de canales de comunicación efectivos que faciliten la formación de equipos de trabajo encargados del mejoramiento continuo de la calidad.
- Aplicación de principios de no discriminación por género, edad, estado civil, y condición económico o social.
- Estructura de matrices y relaciones laborales armoniosas y amplio acceso a directivos.
- Reconocimiento al merito por logros de calidad en relación a los aprendizajes de los alumnos.
- Uso de un sistema para determinar prioridades que avancen en el mejoramiento del clima organizacional y la calidad.
- Uso de instrumentos para medir ausentismo, rotación y quejas del personal y como utilización de esta información con el propósito de mejorar los estándares.

**1.5.2. Gestión Directiva.-** El proceso de la gestión directiva consta de Planificación, Organización, Dirección, Supervisión y Control.

**Planificación:** es el reconocimiento de los objetivos y los planes de la institución para orientar el diseño de la estructura organizativa.

**Organización:** es la correcta división del trabajo y el establecimiento de los parámetros necesarios para su buen funcionamiento.

**Dirección:** en ésta etapa se impulsa y se modera la voluntad de cada miembro, para que realice sus acciones de acuerdo a los planes aprobados.

**Supervisión:** es la verificación del grado de cumplimiento de las planificaciones.

**Control:** es la evaluación de las estrategias, objetivos implantados para reunir la información acerca de la eficiencia de la organización institucional.

**1.5.3. Gestión Pedagógica.-** “Es la planificación de la enseñanza programación e implementación del proceso de la toma de decisiones, reorientación y evaluación de los aprendizajes que implica responsabilidad en la toma de decisiones, y tienen un impacto en la formación de una educación de calidad”<sup>10</sup>

En el sector de la educación existe una doble dependencia, primero que es un nexo común que comparten todas las organizaciones de un país a través de las personas que se educan y trabajan, que están relacionadas en forma directa con otras instituciones educacionales de otros niveles al recibir alumnos que continúan el proceso de educación media y éstas a instituciones de educación superior.

La gestión pedagógica no es un proceso aislado, es un proceso sistemático e integral en educación y aplicable a todos los sectores de la sociedad; es la efectiva articulación vertical entre instituciones educacionales que participan en la formación del capital humano, por lo tanto es un elemento determinante del mejoramiento continuo necesario para que los alumnos optimicen su aprendizaje.

---

<sup>10</sup> BOSCH, J, Y RUBIO, M. (1994).La Gestión de los cargos unipersonales en la escuela pública. En Organización y Gestión Educativa, 84), 13-17

**1.5.4. Gestión de Procesos.-** La Gestión por Procesos, es la forma de gestionar en la organización, que se enfoca en obtener el mayor rendimiento, dotándoles de capacidades a los colaboradores para que reaccionen de manera autónoma y se den los cambios esperados, mediante la mejora continua y la flexibilidad en su estructura, entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una **entrada** para conseguir un resultado, y una **salida** que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Son programas de acción, asignación de recursos, objetivos, visión, misión, oportunidades, amenazas, medio ambiente, fortalezas, debilidades organizacionales, gestión estratégica, decisiones y resultados.

**1.5.5. Gestión y Cambio.-** Es la atención a las exigencias externas y al funcionamiento interno, reacción a cambios críticos con acciones positivas, intervenir en los procesos de ingresos de recursos a la unidad educativa, conducta personal y profesional de modelo para los demás, constante apoyo, acciones de gestión ante el cambio.

Entendemos la gestión de cambio organizacional, como el proceso exclusivamente diseñado que mitigue los efectos no deseados, y de este mismo cambio que potencie las posibilidades de crear un futuro en la organización y su contexto.

Desde esta interpretación de la gestión de cambio se pueden advertir algunas postulaciones:

1. Es un proceso preparado, porque el cambio es una variable en las organizaciones, la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.
2. Es un proceso que va más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.

3. Todo cambio produce efectos no deseados, rompimiento de irregularidades.
4. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor en la organización.

**1.5.6. Gestión y Liderazgo.-** Es necesario definir al liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad, con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

“El liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines”. John Kotter (1992).

“El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo, y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidades y poder de decisión, da más importancia a lo que hacen bien los colaboradores y educa en lo que es posible hacer mejor”<sup>11</sup>

El liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización. El liderazgo en la gestión de calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo:

- Liderazgo Interno.
- Liderazgo Externo.

---

<sup>11</sup> LEPELEY, María, Teresa, 2004. GESTION Y CALIDAD EN EDUCACION, Liderazgo para la Calidad, impreso en México, D.F. Pág. 25.

**Liderazgo Interno.-** Se refiere a los valores de la organización, el comportamiento con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica los mismos que permiten establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

Por otra parte el liderazgo basado en el poder es un principio fundamental en la gestión de calidad y una consideración importante en el aspecto educacional, donde los profesores enseñan y transmiten a los alumnos estilos de liderazgo que los aplican durante el curso de su vida, desempeño laboral en las organizaciones que participan y en el hogar.

**Liderazgo Externo.-** Este se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de las instituciones educacionales, para participar en el desarrollo de los proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El fortalecimiento de la gestión educativa es un factor determinante para la consolidación de la autonomía escolar. Es el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros de la institución educativa, para resolver dificultades y obtener el logro de los objetivos institucionales. Gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

**1.5.7. Gestión y Comunicación Organizacional.-** La gestión debe preocuparse de los problemas de comunicación entre las personas y entre las estructuras organizacionales, emitiendo información general adecuada a cada persona o parte de la organización, o traduciendo la información para que sea totalmente efectiva. El problema de sobrecarga o subcarga de información en personas o partes de la organización son problemas que debe preocupar a la gestión, analizando la capacidad del canal de comunicación, los emisores, los receptores o la relación de espacio-tiempo que implica la información.



## 1.6. GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

Tradición y cambio en la gestión escolar, señala que los cambios sociales y culturales del presente han desplazado el foco de atención de la dirección escolar, del cumplimiento de funciones de carácter administrativo hacia otros tres ámbitos prioritarios: el servicio a la comunidad, el currículo, y el desarrollo profesional de los docentes.

La gestión en una institución educativa se orienta en tres direcciones:

- *Instituciones oficiales o de estado.*- Que competen a la administración pública o administración educativa del estado.
- *Instituciones privadas.*- Que no están incluidas en el sistema educativo.
- *Instituciones de carácter humanitario.*- Son aquellas que sean públicas o privadas con fines exclusivamente humanitarios, y la preparación del individuo mediante el conocimiento.

La institución educativa como cualquier otra organización, debe fijar plenamente su filosofía de acción, como marco de referencia, de las diversas actuaciones de sus componentes en función de la consecución de sus objetivos.

“En términos muy generales, desde la constitución de los grandes sistemas educativos nacionales y hasta llegar a la situación actual, la gestión escolar ha pasado por tres grandes etapas”<sup>12</sup>

**1.6.1. Una época tradicional,** donde para dirigir los centros escolares no se necesitaba ninguna formación especializada porque se trataba de organizaciones muy simples que se conducían por el procedimiento de ensayo y error, y sobre

---

<sup>12</sup> VALENZUELA, Jaime Ricardo, RAMÍREZ, Ma. Soledad Y ALFARO, Jorge A. Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. Rev. Interamericana de Evaluación Educativa. Chile 2009.

todo porque se consideraba al director como una figura de educador-filósofo o maestro de maestros.

**1.6.2. Una época gerencialista**, caracterizada por el desarrollo económico, donde se aplicaba a los centros escolares los mismos parámetros productivistas que al resto de organizaciones industriales intentando que operaran al mismo costo y con la misma eficiencia.

**1.6.3. Una época actual**, va quedando atrás la visión de la escuela como lugar de producción, propia de la sociedad industrial; en su lugar se van abriendo paso las imágenes propias de las sociedades posindustriales que destacan la educación como desarrollo humano y la escuela como comunidad de aprendizaje. el presente se vive como una época de turbulencias donde prima la diversidad, cuando no la adversidad, por lo que el papel asignado a los directores sea el de intelectuales transformadores, esto es, aquellos que se sitúan críticamente frente a su realidad con intención de colaborar en su transformación como:

**1.6.4. Una dirección sólida:** encabeza el rector como líder de la gestión pedagógica, administrativa y social de su institución.

**1.6.5. Una administración consolidada:** es decir, un Gobierno Escolar que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos procesos administrativos claros frente a la gestión financiera y el manejo de los bienes y servicios.

**1.6.6. Una estrategia pedagógica clara:** que se desarrolle a través de un plan de estudio concreto y de una metodología con políticas definidas frente al manejo de casos especiales, criterios de evaluación y promoción.

La autoridad para ejercer una gestión de dirección tiene:

- Qué debe tener conocimientos en competencias gerenciales, pedagógicas, financieras y comunitarias.

- Lo debe hacer muestralmente, evaluación externa e interna, de manera cualitativamente y cuantitativamente.
- Lo hace a través de los diferentes estándares de gestión.
- La realiza periódicamente de acuerdo a las necesidades de la institución que puede ser: diariamente, semanalmente, trimestralmente o anualmente.
- Lo hace a los directivos, miembros del consejo directivo, y consejo técnicos.
- Hacen la auditoría contraloría, directivos y comunidad.
- Para asegurar el funcionamiento de la gestión directiva con eficiencia y eficacia de la institución educativa.

## **2. LA DIRECCIÓN.**

### **2.1. DEFINICIÓN.**

La dirección implica ejercer el mando, fijar los incentivos para el rendimiento, el diseño del sistema formal de comunicación, define las condiciones y políticas que ayudarán a dirigir al personal, así como la supervisión que implica en el ejercicio de influencia entre los subalternos, todo esto con el propósito de elevar al máximo la eficacia de los recursos humanos.

Robert B. Buchele. Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus colaboradores obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.

Joel J. Lerner y H. A. Baker. Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los colaboradores, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.

Además cumple con la función de clarificar a sus colaboradores de cuáles son los requisitos de la estructura organizacional; porque sin ningún tipo de dirección lo más probable es que el personal no entienda la importancia que tiene de seguir ciertas políticas o de usar determinados procedimientos administrativos; así

mismo cumple con la función de implantar objetivos, ejecutar planes y tomar decisiones.

“Es el proceso de influir sobre las personas para que aporten a las metas de la organización y del grupo, las personas asumen roles diferentes como la creatividad, la capacidad y el poder de desarrollar nuevas ideas que son importantes para la dirección.”<sup>13</sup>

Esta etapa del proceso directivo comprende la influencia y realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus colaboradores mediante la comunicación, la supervisión y la motivación de acuerdo con la estructura organizacional y que es posible determinar sus componentes comunes:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los de los esfuerzos de los colaboradores.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Con los elementos indicados es posible definir a la dirección como:

“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”<sup>14</sup>

## **2.2. IMPORTANCIA.**

La dirección es trascendental porque a través de ésta se ejecutan todas las fases de la administración, a tal grado que en muchas ocasiones si confunden los

---

<sup>13</sup> MUNCH Lourdes, GALICIA Enma, JIMENEZ Susana PATIÑO Félix, PEDRONI Francisco. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.

<sup>14</sup> Munch Galindo Lourdes; Martínez García José G. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN. Ed. Trillas, 2012, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Pág. 178.

conceptos administrar y dirigir. Así en inglés se utiliza el término **management** para referirse indistintamente a la dirección o a la administración.

La dirección es importante y trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente en la productividad.
- Su calidad se refleja en los logros de los objetivos la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione hacia la excelencia.

Dirigir una institución educativa implica primordialmente un acto pedagógico en el que se promueve la participación de la comunidad educativa en la formulación, ejecución, seguimiento de los planes de acción y metas en cobertura de equidad, calidad, administración eficiente de los recursos, que es un aspecto determinante en los índices de eficiencia interna y calidad de la educación.

La función de la dirección es importante porque<sup>15</sup>

- Activa todas las directrices, instrucciones y orientaciones establecidas durante las fases de planeación y organización.
- Por medio de ella se consigue las formas de comportamiento más requeridas del personal en el organismo.
- Una dirección eficiente es vital en la moral del personal y como consecuencia, en la productividad.
- Su calidad se ve reflejada en el logro de planes y objetivos, en la efectividad de una estructura orgánica, y en la eficacia de los sistemas de control.

---

<sup>15</sup> .Ibíd. UNL.PROMADED. Modulo 5. Dirección y Gestión en las instituciones Educativas, 2011, Pág. 4

- Mediante una dirección eficiente se establece el sistema de comunicación para que la organización opere.

### **2.3. PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN.**

Los principios de la dirección son:

2.3.1. Coordinación de intereses.

2.3.2. Impersonalidad de mando.

2.3.3. Supervisión directa.

2.3.4. Vía jerárquica.

2.3.5. Resolución de los conflictos.

2.3.6. Aprovechamiento del conflicto.

2.3.7. Ambiente de trabajo.

**2.3.1. De la coordinación de intereses.-** La dirección será eficiente cuando se encamine el logro de los objetivos organizacionales de la empresa, coordinando los intereses individuales y de grupo de todos los departamentos y secciones que deberán relacionarse armoniosamente en la búsqueda de aquellas metas propuestas.

**2.3.2. De la impersonalidad de mando.-** La autoridad en una organización debe ejercer la dirección más como resultado de una necesidad de un organismo social para obtener ciertos resultados, también es importante puntualizar que no se debe involucrar situaciones personales, ni abusar de la autoridad ya que esto ocasionaría conflictos y baja moral en el personal de la organización.

**2.3.3. De la supervisión directa.-** Es el apoyo y comunicación que debe proporcionar el director a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades, para que éstas se realicen con mayor precisión.

**2.3.4. De la vía jerárquica.-** Se refiere que al emitirse una orden o instrucción, ésta deberá transmitirse a través de los niveles jerárquicos correspondientes, a

fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los jefes inmediatos, y pérdidas de tiempo.

**2.3.5. De la resolución de conflictos.-** En este aspecto hay que procurar que los conflictos que se presenten, sean resueltos lo más pronto posible, y de una manera adecuada, que sin lesionar la disciplina se pueda producir el menor disgusto de las partes.

**2.3.6. Del aprovechamiento del conflicto.-** Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento, por medio del establecimiento de alternativas distintas a la que aparentemente puedan existir.

**2.3.7. Del ambiente de trabajo.-** Tradicionalmente se ha concebido al ambiente laboral como un lugar donde el único requisito que se requería era que permita el desempeño de la función del trabajador que laboraba ahí. Dejando de lado aspectos como la limpieza, seguridad, comodidad, ruido etc.

El ambiente de trabajo influye tanto en la cantidad como la calidad de trabajo que una persona pueda realizar en su centro laboral, de ahí la importancia que se le debe dar a mejorar y convertir el ambiente de trabajo en un lugar cómodo y agradable.

## **2.4. ETAPAS DE LA DIRECCIÓN.**

Es difícil establecer la secuencia de las etapas de la dirección, porque siempre se dan indistintamente y se considera que una de las funciones básicas de la ejecución, es la de proveerse de los recursos necesarios para poder poner en marcha lo planificado y organizado, estas etapas son:

2.4.1. Toma de decisiones.

2.4.2. Integración.

2.4.3. Motivación.

2.4.4. Comunicación.

2.4.5. Liderazgo y supervisión.

## 2.4.6. Control.

**2.4.1. Toma de decisiones.-** La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones, es decir es como el motor de los negocios y de la adecuada selección de alternativas dependen en gran parte el éxito de cualquier organización. Esta etapa forma parte de la dirección porque constituye una función que es inherente a los gerentes.

Para la toma de decisiones es necesario:

- ❖ **Identificar el problema**, es importante identificar perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales, en esta etapa es posible auxiliarse de diversas fuentes de información, así como de la observación.
- ❖ **Analizar el problema**, una vez que se haya determinado el problema es necesario desglosar sus componentes a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- ❖ **Evaluar las alternativas**, consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, conociendo las ventajas y desventajas, así como la factibilidad de su implementación y los recursos necesarios, para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.
- ❖ **Elegir entre alternativas**, una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea, de acuerdo a las necesidades para obtener máximos beneficios.
- ❖ **Aplica la decisión**, Consiste en poner en práctica la decisión elegida, la misma que debe contar con un plan para el desarrollo de la misma.

**2.4.2. Integración.-** La función del administrador es elegir los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.



“Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad en la integración”<sup>16</sup>

- ✓ **El hombre adecuado para el puesto adecuado**, esto quiere decir que los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto.

Los hombres que desarrollan cualquier función dentro de un organismo social, deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente.

- ✓ **De la provisión de elementos necesarios**, la dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para una eficiente realización del trabajo.

A cada miembro de la empresa debe proporcionarle los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de sus puestos.

- ✓ **De la importancia de la introducción adecuada**, aquí el momento en el que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, porque de ello depende la adaptación, el desenvolvimiento, su desarrollo y la eficiencia dentro de la empresa. La integración comprende de cuatro etapas:

- **Reclutamiento**, obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- **Selección**, mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir de los diversos candidatos al más idóneo de acuerdo con los requerimientos para ocupar el puesto.
- **Introducción o inducción**, articular adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos y con el ambiente organizacional.

---

<sup>16</sup> Munch Galindo Lourdes, Martínez García José G; FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Edi . Trillas 2012, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela, Pag, 185.

- **Capacitación y desarrollo**, consiste en lograr el desarrollando e incremento de las capacidades del personal y obtener su máxima eficiencia.

**2.4.3. Motivación.-** Motivar significa, mover, conducir, impulsar una acción, es la labor más importante de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Las teorías de la motivación son múltiples, pero pueden agruparse en dos grandes tendencias: *Teoría del Contenido* y *Teoría de Aprendizaje o del Enfoque Externo*.

**Teoría del Contenido.-** Trata de explicar lo que impulsa la conducta, son conocidas como teorías de explicación interna o tradicionales; han sido las de mayor difusión. Esta tendencia abarca tres grandes corrientes:

- **Jerarquía de las necesidades de Maslow**, establece que la naturaleza humana posee en orden de predominio cuatro necesidades básicas, y una de crecimiento que le son inherentes:

**Básicas:**

- **Fisiológicas**, Son aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción etc.
- **De seguridad**, la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
- **Amor o pertinencia**, se refiere a las relaciones con las demás personas.
- **De estimación**, la necesidad de confianza en si mismo, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia etc.

**Crecimiento:**

- **Realización personal**, que todo ser humano tiene la necesidad de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.
  - **Teoría de motivación e higiene de Herzberg**, este propone dos niveles de necesidades: Factores de mantenimiento y factores motivacionales.
  - **Factores de mantenimiento o higiene**, son aquella que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, como el tipo de administración, supervisión, salario, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo.
  - **Factores motivacionales**, se refiere a la realización, reconocimiento, el trabajo en si mismo, responsabilidad, progreso.
- **Teoría de motivación de grupo**, en esta teoría algunos autores establecen que para motivar a un grupo es necesario considerar ciertos factores como:
    - **Espíritu de equipo**, es sentirse identificado con el grupo de trabajo para lograr fines comunes.
    - **Identificación con los objetivos**, es coordinar los intereses de grupo con los individuales, ya que éste se auto realizará con la obtención de los objetivos.
    - **Practicar la administración por participación**, es para lograr que el personal se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la institución.
    - **Establecimiento de relaciones humanas**, los sistemas adecuados de comunicación y autorrealización promueven la eficiencia del personal.
  - **Eliminación de prácticas no motivadoras**, para elevar la moral del personal es necesario eliminar las siguientes practicas:
    - Control excesivo.
    - Poca consideración a la competencia.
    - Decisiones rígidas.

- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

**Teoría del Enfoque Externo o aprendizaje**, se relaciona con los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos. Los principales creadores de esta escuela son Watson, Skinner, Luthans y Kreitner.

**2.4.4. Comunicación.-** La comunicación en una institución comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados; la autoridad para poner en marcha los planes necesita sistemas de comunicación eficaces, ya que cualquier información desvirtuada conlleva confusiones y errores, donde disminuye el rendimiento del grupo y el deterioro del logro de los objetivos.

En consecuencia “los problemas en la comunicación están entre los temas más complejos a resolver en las instituciones educativas. Establecer un sistema de comunicaciones efectivas implica entender como son los procesos de comunicación, la cultura institucional y la compleja trama de relaciones interpersonales”<sup>17</sup>

Mintzberg (1989) afirma que la comunicación entre las personas de una organización representa entre el 50% y el 80% de su tiempo.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- **Emisor**, es donde se origina la información.
- **Transmisor**, por medio de aquel que fluye la información.
- **Receptor**, es aquel que recibe y entiende la información.

Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación se clasifica en: Formal e Informal.

---

<sup>17</sup> Manes Juan Manuel; GESTION ESTRATEGICA PARA INSTITUCIONES EDUCATIVAS (2008) Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo. Pag. 111.

- **Formal**, es aquella que se origina en la estructura formal de la organización.
- **Informal**, es aquella que surge de los grupos informales de la organización.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser: Vertical, Horizontal, Verbal, escrita.

- **Vertical**, es cuando fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior o viceversa, que pueden ser: reportes, sugerencias, ordenes, instrucciones.
- **Verbal**, es aquella que se transmite oralmente.
- **Escrita**, es mediante material escrito o grafico.

Para una buena comunicación efectiva existen los siguientes requisitos:

- **Claridad**, el lenguaje debe ser claro y la manera de transmitirla.
- **Integridad**, debe servir de lazo para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.
- **Aprovechamiento de la organización informal**, la comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal.
- **Equilibrio**, todo plan administrativo debe ser acompañado de la comunicación para quienes resulten afectados.
- **Moderación**, debe ser estrictamente concisa, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- **Difusión**, la comunicación debe efectuarse por escrito y pasarla solo en los canales estrictamente necesarios.

- **Evaluación**, los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.
- **Autoridad**, es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer. “La autoridad es la facultad de que esta investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus colaboradores, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta las considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo”<sup>18</sup>

Los tipos de autoridad son: Formal, Técnica o Estaf, Personal.

- **Formal**, cuando es conferida por la organización y puede ser lineal o funcional.
    - *Lineal*, es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.
    - *Funcional*, es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.
  - **Técnica o Estaf**, esta nace de los conocimientos especializados de quien los posee.
  - **Personal**, esta se origina en la personalidad del individuo.
- **Delegación**, en la delegación se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de autoridad.

La delegación tiene sus ventajas:

- **Permite al directivo**, dedicarse a las actividades de más importancia, mientras las funciones detalladas y rutinarias las delega.
- **A través de ella**, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.

---

<sup>18</sup> *Ibíd*em, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Edi. Trillas 2012, Mexico, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela, Pag. 192.

- **Motiva a sus colaboradores**, al hacerles partícipes del logro de los objetivos.
- **Capacitación**, a sus colaboradores en ciertas decisiones importantes.

También hay requisitos necesarios para delegar:

- **Delimitar**, claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
  - **Especificar**, claramente metas y objetos de la función delegada.
  - **Capacitar**, al personal a quien se va a delegar.
  - **Establecer**, estándares de actuación para fomentar la iniciativa, creatividad, lealtad hacia la organización.
  - **Convenir**, sobre las áreas de no delegación.
  - **El directivo**, debe mostrar interés en el desempeño del empleado y en relación con la función delegada.
  - **Reconocer**, el buen desempeño y confiar en sus colaboradores.
- **Mando**, se refiere al ejercicio de la autoridad o mando, asume dos formas: Órdenes e Instrucciones.
- ✓ **La orden**, es el ejercicio de la autoridad a través de la cual un supervisor transmite a su colaborador la indicación de una actividad que debe ser realizada y para que sea efectiva se deben tomar en cuenta los siguientes factores.
    - Aspectos motivacionales que deben emplearse al transmitir la orden.
    - Transmitirla adecuadamente.
      - Por escrito.

- Con claridad y precisión.
  - Explicar y fundamentar la necesidad de que se cumpla la orden.
  - Oportunidad, elegir el momento y el lugar más. apropiado para transmitir la orden.
- ✓ **Instrucciones**, son las normas que tiene que observarse en situaciones de carácter repetitivo y los medios más convenientes para transmitir son los instructivos y las curriculares, porque al emitirlas es necesario considerar los aspectos que se indicaron en la orden.

Para el mejoramiento de la comunicación debemos tomar en cuenta las siguientes reglas:

“La American Management Association se refiere a las siguientes reglas como los “diez mandamientos de la comunicación” y sugiere que deben aplicarse al comunicar y delegar autoridad”<sup>19</sup>

- Aclarar las ideas antes de comunicar.
- Determinar y evaluar el verdadero propósito de cada mensaje.
- Considerar el ambiente organizacional e individual.
- Planear las comunicaciones asesorándose con la opinión de otros miembros de la organización.
- Tener cuidado al comunicar con las actitudes, sobre tonos y el contenido básico del mensaje.
- Aprovechar la oportunidad para emitir algo de valor o ayuda al receptor.
- Seguimiento y evaluación de la comunicación.
- Oportunidad en cuanto a tiempo y lugar.
- Apoyar a la comunicación con las acciones propias del emisor.
- Tratar de ser comprendido y escuchado con empatía.

---

<sup>19</sup> *Ibidem*. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, Edi. Trillas, (2012) México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Pag. 195.



**2.4.5. Liderazgo y Supervisión.-** Estas funciones son de gran importancia para la organización ya a través de ellas se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

Por tal razón el liderazgo esta unido a la supervisión, que consiste en vigilar y guiar a los colaboradores para que las actividades se realicen de una forma adecuada.

Una supervisión efectiva dependerán de:

- La productividad del personal.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe y colaborador.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

**2.4.6. Control.-** Tradicionalmente se ha concebido el control como una serie de procedimientos complicados que se utilizan para corregir defectos o desviaciones en la ejecución de los planes y objetivos.

Burt K. Scanlan, se refiere a que el control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

Robert Eckles, Ronald Carmichael y Bernard Sarchet, es la regulación de las actividades de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos.

George R. Terry, es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo y si es necesario aplicando medidas correctivas, para que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Henry Fayol, Consiste en verificar si todo está acorde con el plan adoptado, con las instrucciones y principios establecidos; su finalidad es señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

La planeación y el control tienen relación entre sí, que en muchas ocasiones la autoridad difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando, la información obtenida a través del control es básica para poder reiniciar el proceso de planeación.

Elementos del Control:

- ✓ **Relación con lo planeado.** El control existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- ✓ **Medición.** Para controlar es necesario medir y cuantificar los resultados.
- ✓ **Detectar desviaciones.** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- ✓ **Establecer medidas correctivas.** El objeto principal del control es prever y corregir los errores.

El control es de vital importancia porque:

- ✓ Establece medidas para corregir las actividades, y los planes se desarrollen exitosamente.
- ✓ Se puede aplicar, a las cosas, personas, actos.
- ✓ Determina y analiza inmediatamente las causas que pueden originar desviaciones, y no se vuelvan a presentar en lo posterior.
- ✓ Localiza a los sectores responsables de la administración, a partir del momento en que se establecen medidas correctivas.
- ✓ Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes.
- ✓ Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
- ✓ Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración.

La aplicación racional del control se fundamenta en los siguientes principios:

- **Equilibrio.** En la delegación se debe proporcionar el grado de control correspondiente, y verificar si se está cumpliendo con la responsabilidad conferida.
- **Estándares.** La efectividad del control esta en relación directa con la precisión de los estándares, ya que permiten la ejecución de los dentro de ciertos límites evitando errores y pérdida de tiempo.
- **Oportunidad.** El control para que sea eficaz necesita ser oportuno, de tal manera que se pueda tomar medidas correctivas con anticipación.
- **Desviaciones.** Las desviaciones que se presenten durante el desarrollo de los planes deben analizarse detalladamente, para de esta manera tomar las medidas necesarias y evitarlas en el futuro.
- **Costeabilidad.** Un control solo debe implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él.
- **Excepción.** Preferentemente debe aplicarse a actividades representativas y excepcionales.
- **Función controlada.** Este principio es básico, porque señala a la persona o función que realiza el control, no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

## **2.5. DIRECCIÓN EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.**

“Sin actualización de conocimientos, sin planificación de actividades, sin la buena predisposición de los educadores antiguos en especial a colaborar por la educación, no queda más remedio que este “profesor” sea asignado materias sueltas y de “poca importancia” para los estudiantes, y estos valiéndose de los

mismos defectos de los profesores, realizan “trampas” en los exámenes y actividades que realizan los alumnos.”<sup>20</sup>

La dirección en los centros escolares, es uno de los temas que preocupa en las diferentes administraciones educativas, a profesores y padres de familia; la dirección escolar es tratada ampliamente utilizando análisis y discursos diferentes, y que ocupa un lugar importante en la literatura internacional sobre organización escolar, no debemos olvidar que en la literatura sobre el cambio educativo, se destaca la figura del director como una de las claves del éxito de los procesos de cambio y mejora de los centros escolares.

John Murphy (1996) considera que entre las condiciones necesarias para conseguir introducir el cambio en los centros escolares; para algunos autores la clave para lograr buenas escuelas en el presente siglo esta en el liderazgo de los directores.

Fullam (2002) también insiste en que la dirección y el liderazgo son procesos necesarios en las dinámicas de cambio y mejora que ambos son difíciles de separar.

**La naturaleza y características**, de los centros escolares y la compleja tarea educativa, hacen que el centro educativo distribuya las tareas, y encontramos las siguientes características:

- Son diferenciadas por niveles o ciclos.
- Son gestionadas, supervisadas o controladas por agencias públicas.
- Son costeadas por una o varias de las administraciones públicas.
- Están a cargo de profesores formados, seleccionados o supervisados por dichos agentes y con un presupuesto público.
- Que expiden certificaciones o credenciales reguladas por los poderes públicos.

---

<sup>20</sup> MUNCH, Lourdes. GALICIA Enma. JIMENEZ Susana. PATIÑO Félix. PEDRONI Francisco. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Pag.130.

Como es de conocimiento en la mitad del siglo XIX y en los primeros años del siglo XX, cuando la escuela estaba encargada de la primera enseñanza, regida por un solo maestro, se transforma en un centro escolar formado por distintas secciones o cursos en función de la edad y los niveles de aprendizaje de los alumnos.

Los directores dicen que una de las razones del malestar en las organizaciones, se relaciona con las situaciones de los dilemas que incluyen algunas contradicciones entre el rol del director y su relación con los profesores; es así que los directores débiles son criticados, los fuertes son igualmente problemáticos y no toman en cuenta las ideas de sus colaboradores, un director ideal debe combinar las ideas y opiniones de los demás.

**Las funciones** del director conllevan cumplir con una serie de tareas específicas que se relacionan en primer lugar con la normativa que regula el financiamiento de los centros y por último el desempeño de las tareas directivas se relaciona con un modelo de director ideal que ejerce su influencia en el individuo mediante los supuestos del entorno y la concepción de educación del centro escolar; pero al mismo tiempo la dirección es responsable de lo que ocurre en el centro.

Gimeno (1995) explica tres perspectivas desde las cuales se puede definir las tareas que son propias de la dirección escolar.

- Podríamos describir las funciones que actualmente se desarrollan por una serie de regulaciones legales, tradiciones y modos de pensar en la dirección de los centros de educación.
- Otra perspectiva nos situamos en el plano del “deber ser” declarando lo que creemos o deseamos que los directores deberían hacer.
- Finalmente una aproximación práctica de los supuestos anteriores, es decir no podemos plantear, analizar las funciones desde el marco

vigente, pero considerando patrones ideales de referencia sustentados por modelos, ideas, y valores.

Gimeno (1995) a partir de las diferentes perspectivas de investigación, considera diferentes contextos educativos, las cuarenta y una actividades básicas de la función directiva las agrupa en siete facetas:

- Funciones pedagógicas de asesoramiento.
- Funciones de coordinación.
- Facilitación del clima social.
- Funciones de control.
- Funciones de difusión de información.
- Funciones de gestión.
- Funciones de representación.

Esta acumulación de tareas ha llevado a la creación de otras figuras directivas como Vicedirector, Jefe de estudios o Secretario, en las cuales la propia legislación delega buena parte de sus funciones; las funciones que le competen son:

- El director del centro es el responsable principal del funcionamiento y el rendimiento del establecimiento escolar.
- Es el presidente de los órganos de participación y control que pueden estar establecidos en el centro.
- Coordina todas las actividades del centro.
- Es el máximo responsable de promover y fortalecer las relaciones con el entorno del centro.
- Promover la innovación en los métodos pedagógicos y en la evaluación de los alumnos y profesores, actuando como mediador entre las reformas externas y el centro educativo.

- Informas a los padres de familia sobre los objetivos, planes y programas vigentes en el centro.
- Es el responsable de la organización administrativa.

**La dirección en el contexto educativo actual**, a finales del siglo XX, en las funciones del director se produce una ruptura en el entorno económico, social y cultural que había sostenido la Revolución Industrial iniciada un siglo antes, hemos pasado de la sociedad de la producción a la sociedad del conocimiento, o sea a una época de cambio, evolución social y también educativa.

Como “dicen” que no pueden votarlo, cambiarlo o jubilarlo entonces toma la decisión que aquel profesor no haga nada, y se gane la plata solo por llegar y firmar la hoja de asistencia.

Con más de 30 años en el magisterio, con altura de general bravo por los años de servicio, ganan el sueldo sin hacer absolutamente nada, quitando las partidas para nuevos profesionales gustosos de impartir sus enseñanzas.

Eso es lo que pasa con la mayoría de profesores de los colegios y escuelas públicas, amparados en sus años de servicio siguen “trabajando” en la institución sin hacer nada, ganando gratis, con buen sueldo, sin dejar que entren nuevas personas con ganas de enseñar sus conocimientos.

“Nuestro país está plagado de centros educativos privados que ofertan una educación de calidad, pero la realidad es otra, pero en muchos lugares del país ni siquiera tienen infraestructura adecuada sino que en simples casas se dictan clases en cuartos a 20 o 30 alumnos como si fuesen costal de papas y encima cobran por un mal servicio”<sup>21</sup>

Es el compromiso efectivo de los directivos en orientar, dirigir, facilitar los procesos, estrategias y políticas: las políticas definen las orientaciones prioritarias y las estrategias la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen y se

---

<sup>21</sup>. <http://anticorrupcionecuador.blogspot.com/>

aplican en las acciones, actividades y personas: gestión de los recursos humanos, recursos: gestión de recursos materiales, tecnológicos, financieros, mercadológicos y de información.

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

### **3. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

El desarrollo organizacional, no es un concepto que se pueda definir con facilidad, ya que es un término que involucra un grupo de intervenciones para el cambio planeado basado en valores humanísticos y democráticos, que pretenden mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados.

“El desarrollo institucional es el resultado de la ejecución de planes de acción o mejoramiento ya sean internos o externos, es construir equipos de trabajo dentro de la organización, hace hincapié en los grupos pequeños o grandes y propone la cooperación e integración, y así aprenden a superar las diferencias individuales y grupales”<sup>22</sup>

En la década de 1960 se origino el movimiento teórico del Desarrollo Organizacional, como resultado de un enmarañado conjunto de ideas surgidas de la Psicología con respecto a la conducta del hombre, de la Sociología de la organización empresarial y de la Psicología Industrial como referentes: el ambiente, el clima.

Nos referimos a los postulados de Luhmann, quien desarrollo la teoría de la sociedad que, para la misma Sociología, establece cambios inmensurables de los fenómenos sociales.

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, 2009, Elsevier Editorial Ltda. Rio de Janeiro, Brasil; pág. 352



La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos, que le permitan desarrollarse, autorregularse y configurarse, pero dichos elementos deben ser internos y considerar la naturaleza de la institución como sistema.

**Los objetivos**, básicos del desarrollo organizacional son los siguientes:

- ✓ Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales.
- ✓ Diagnosticar y solucionar problemas e insatisfacciones.
- ✓ Establecer un clima de confianza entre jefes, colegas y colaboradores
- ✓ Desarrollar las potencialidades de los individuos.
- ✓ Desarrollar la capacidad de colaboración entre los individuos y grupos.
- ✓ Compatibilizar, viabilizar, armonizar las necesidades y objetivos de la institución educativa.
- ✓ Estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines, que orienten la planificación estratégica.
- ✓ Localizar las responsabilidades de la toma de decisiones.
- ✓ Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.

**Modelos del desarrollo organizacional**, el rol directivo ha avanzado desde una autoridad estricta hacia el liderazgo y el apoyo del equipo.

Modelos del DO, relacionados con cambios estructurales:

- Cambios en los métodos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en la organización.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

Modelos del DO, relacionados con cambios en el comportamiento:

- Desarrollo de equipos.
- Suministro de informaciones adicionales.

- Análisis transaccional.
- Reuniones de confrontación.
- Tratamiento de conflicto intergrupalo.
- Laboratorio de sensibilidad.

Modelo de cambio planeado, el cambio se identifico como un proceso y no como un acto. El modelo de **Kurt Lewin** define al cambio como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable; debe lograrse un equilibrio entre las fuerzas que ayudan y las que se resisten al cambio, propone tres fases para el logro del cambio planificado.

**Descongelamiento.** Implica reducir fuerzas que mantiene a la organización en su actual nivel de comportamiento.

**Cambio.** Consiste en desplazarse hacia patrones de comportamiento como: hábitos, valores, actitudes y conductas.

Re-congelamiento. Se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, donde necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas y las políticas.

### **3.2. CONCEPTO E IMPORTANCIA.**

Para la sociedad tradicional y la sociedad moderna, la educación es tipo de relación interpersonal, que acontece en un marco social. Si hoy la educación exige planteamientos diferentes a la generación pasada, esto se debe a que la sociedad y las exigencias vitales han variado. Una diferenciación clara, si bien un tanto general es la que podría establecerse entre la sociedad tradicional (rural) y la moderna (industrial) porque, la industrialización difundió la idea de una educación universal y obligatoria que proporciona formación básica necesaria para los nuevos puestos de trabajo especializados.

La educación es un proceso, cuya finalidad es el desarrollo integral de los seres humanos mediante la adquisición de conocimientos, habilidades y competencias que les permita desarrollarse eficientemente en la sociedad.

“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. Estas dinámicas, no mal intencionadas, desconocen las instituciones como sociedades organizadas y operacionalizadas por acciones comunicativas, antes que por jerarquías o estados impuestos externa o unilateralmente.”<sup>23</sup>

La institución entendida como sociedad requiere de otros elementos complejos que le permitan desarrollarse, autorregularse y reconfigurarse, dichos elementos deben ser internos considerando la naturaleza de la institución como sistema, que se encarga de coadyuvar en la formulación de estrategias y líneas de acción que permitan alcanzar los objetivos del organismo, para formar profesionistas e investigadores de alto nivel.

### **3.3. ANTECEDENTES DEL DESARROLLO INSTITUCIONAL**

Los países industrializados fueron los que primero tenían más desarrolladas las instituciones del mercado, los sistemas de tenencia de la tierra muy favorable, considerables recursos humanos y sistemas políticos que responden a los intereses capitalistas. En la segunda mitad del siglo XIX, la Tecnología de la Revolución Industrial se extiende más rápidamente en Alemania y Italia, donde las instituciones del mercado se encuentran más desarrolladas, en Alemania la educación primaria era significativamente más generalizada que en Italia; durante la época de oro del desarrollo económico, entre 1950 y 1973, los países en que tuvieron políticas económicas más avanzadas fueron los principales beneficiarios por el fuerte crecimiento capitalista.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios

---

<sup>23</sup> BERNAL, J. L. y Jiménez, L. (1992). El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representante al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad Escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esta dualidad. Memoria de Investigación. CIDE. Madrid.

deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

### **3.4. CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.**

Las características del desarrollo organizacional, se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o el fracaso de la organización; algunos autores consideran variables: dependientes e independientes.

Variables Dependientes:

- ✓ Productividad, la organización es productiva si entiende que hay que tener eficacia y eficiencia.
- ✓ Ausentismo, la empresa debe mantener a sus colaboradores dentro de sus filas, porque si no van a trabajar no podrá cumplir sus metas.
- ✓ Satisfacción en el trabajo, que sus colaboradores se sientan conformes y estén convencidos que pueden lograr los objetivos sin presiones de sus superiores.

Variables Independientes:

- ✓ Variables del nivel individual, es aquella que posee cada individuo, y que le han acompañado desde su nacimiento, como los valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades, que influirán en el comportamiento dentro de la organización.
- ✓ Variable a nivel de grupo, el comportamiento que tiene las personas, deben estar en contacto con otras.

### 3.4.1. El desarrollo institucional y la planificación.

El desarrollo institucional es un proceso de transformación social, que requiere apoyo sistemático que considere todos los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos que afectan el desarrollo institucional.

Planificar es una acción para decidir, analizar, reducir el riesgo, es decir anticiparse a los hechos y sus consecuencias.

La planificación es una herramienta esencial en el trabajo, ya que permitirá ordenar lo que se va a desarrollar, analizando y estudiando los objetivos propuestos y la forma en la que los vamos a conseguirlos”<sup>24</sup>

En el desarrollo institucional tenemos dos clases de planificación como son:

- Planificación Normativa.
- Planificación Situacional.

**Planificación Normativa.-** Es un modelo de planificación que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos por el Estado.

**Planificación Situacional.-** Es presidir las acciones para llevar a cabo una situación inicial hacia otras, es decir hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar.

### 3.4.2. Comunicación en el Desarrollo Institucional.

“Este nuevo campo define a la comunicación como “la voluntad de comprender a la otra persona, respetando su experiencia de vida y su cultura” para que las relaciones entre los individuos sean más humanas”<sup>25</sup>, es un espacio de intercambio de ideas, un proceso recíproco de entendimiento; su objetivo es

---

<sup>24</sup> MUNCH, Lourdes. GALICIA Enma. JIMENEZ Susana. PATIÑO Félix. PEDRONI Francisco. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.

<sup>25</sup> TORRES, Irene, M.A. Técnicas de Comunicación. Primera Edición: Quito, Enero 2006

permitir la participación de las personas con propuestas que se conviertan en arma efectiva para el logro de los esfuerzos en el desarrollo institucional.

Los seres humanos nos comunicamos continuamente y de muchas maneras con nosotros mismos o con otros, en forma verbal o no verbal.

La comunicación verbal.- Es un proceso constante en el que recibimos o enviamos información, que depende de un contexto social, cultural o político.

La comunicación no verbal.- Consiste en donde los seres humano emplean la mayoría de los sentidos, en forma consciente como inconsciente (vista, oído, tacto, y el olfato)

La comunicación es el proceso de intercambio de información y compartir conocimiento, pero la base de este aprendizaje en la forma de una conversación consiste en la transmisión de aspectos como:

- ❖ Importante definir los canales de información en la organización educativa y el acto comunicativo.
- ❖ La interacción de los componentes de la organización educativa depende de las comunicaciones.
- ❖ Cada organización educativa tiene su propio proceso de codificación de la información, determinado por las características de las personas que la integran, determina el cómo percibirán e interpretarán la información recibida y su búsqueda de información adicional.

## **4. LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

### **4.1. La gestión y trabajos en equipos.**

Los equipos de trabajo dependen menos de los supervisores, donde los trabajadores asumen mayores responsabilidades en relación con la administración y dirección de sus propias actividades.

Un grupo de trabajo interfuncional, está formado por individuos con diferentes especialidades que unen sus fuerzas para llevar a cabo sus tareas; el objetivo consiste en lograr que las personas aporten sus talentos y conocimientos para la realización de sus tareas en la participación de diferentes funciones.

Un equipo, es una forma de organización particular del trabajo, que puede ser una valiosa ayuda al generar situaciones que facilitan la aplicación de dinámicas que defienden el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

Es el ambiente donde el ser humano adquiere las experiencias necesarias para interrelacionarse con las demás personas, a través del cual se adapta progresivamente al medio en el que vive.

Es el proceso personal y profesional de un directivo o equipo directivo para coordinar los esfuerzos de los miembros del colegio para resolver dificultades y el logro de los objetivos institucionales. Gestión y liderazgo son acciones diferentes pero complementarias.

#### **4.2. LA GESTIÓN Y LA PLANIFICACIÓN.**

Es gestionar los cambios de la mejor forma para encausarlos hacia nuestros objetivos; de esta manera, es más importante tener la claridad del escenario que se pretende construir y del objetivo que se desea hacer realidad.

La planificación es un instrumento de trabajo, para actuar en determinado ámbito, no para permanecer inmóviles, ni para pensar cómo deben ser las cosas, esto implica que la planificación resulta ser un aporte fundamental para hacer que las cosas se desarrollen de acuerdo a lo programado por la institución y que resulten lo más parecido a los intereses de la institución.

### **4.3. LA GESTIÓN Y LOS TIPOS DE PLANIFICACIÓN.**

**4.3.1. Estratégica.-** La realizan los altos directivos para establecer las directrices y los planes generales de la institución; generalmente es a mediano y largo plazo.

**4.3.2. Táctica.-** Es responsabilidad de los mandos intermedios o jefes de áreas, su finalidad es lograr el plan estratégico; esto se refiere a un área específica de la institución educativa que puede ser a mediano o corto plazo.

**4.3.3. Operacional.-** Como su nombre lo indica se refiere a un área sección, es a corto plazo, se realiza con base en la planeación táctica y en niveles de función operativa.

En relación a las áreas funcionales que comprende la planeación de la institución educativa pueden ser:

- ❖ **Académica**, se refiere a la planeación de contenidos, programas, recursos y herramientas para la institución.
- ❖ **Administrativa**, como su nombre lo indica, comprende las actividades de administración que apoyan al funcionamiento de la institución.
- ❖ **Escolar o técnica**, comprende la planeación de las actividades referentes a los educandos:
  - ✓ Planeación de demanda educativa.
  - ✓ Calendarios escolares.
  - ✓ Inscripciones.
  - ✓ Actividades culturales y deportivas.
  - ✓ Expedientes y calificaciones.



## **5. LA DIRECCIÓN Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

### **5.1. Dirección y liderazgo en el desarrollo institucional.**

Uno de los factores primordiales para lograr el éxito en una institución educativa es el liderazgo. A lo largo de la historia han existido hombres que han cambiado el destino de la humanidad como: Jesucristo, Alejandro Magno, Moisés, Mahoma, Napoleón, Bolívar, etc. en fin todos fueron líderes que tuvieron un objetivo, un ideal y el carisma para conducir y guiar un grupo hacia la consecución de ciertas metas.

La autoridad del líder no resulta tanto del puesto que desempeña, sino de sus conocimientos, cualidades, habilidades y competencias.

El Filósofo Hugo Gandolfi define al liderazgo como un ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamiento de un ser humano, quien por su acción se coloca al servicio a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos hacia una visión.

Según el Diccionario de Ciencia de la Conducta (1956) y el Diccionario de la Lengua Española (1986) definen al liderazgo que es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de la comunicación, al logro de una o varias metas u objetivos.

Idalberto Chiavenato (1993) destaca al liderazgo como la influencia a través del proceso de comunicación humana, hacia la consecución de uno diversos objetivos específicos.

En los tiempos actuales la dirección de grupos exige flexibilidad, evocando la memoria de grandes líderes que por su carisma arrasaron multitudes humanas como: Gandhi, Martín Luther King, el Papa Juan Pablo II, que los consideramos grandes representantes del liderazgo en el mundo entero.

El liderazgo es un aspecto central de la dirección de calidad, es decir es equivalente al corazón en el cuerpo humano, es el centro motor de cualquier organización, que incluye dos elementos complementarios que son; el liderazgo interno y el externo, que aportan avances significativos en el proceso de mejoramiento continuo, donde las personas son el factor principal de cambio.

- ✓ El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad, y el proceso de planificación estratégica.
- ✓ “El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educativas, para participar en el desarrollo de proyectos externos y así contribuir en la mejora de la calidad de vida de la comunidad Local, Nacional e Internacional”<sup>26</sup>

La Dirección en el desarrollo institucional es la ejecución de los planes mediante la guía de los esfuerzos del personal a través de la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y el liderazgo.

“Es el compromiso efectivo de los directivos en orientar, dirigir, facilitar los procesos, estrategias y políticas: que definen las orientaciones prioritarias y la forma mediante la cual dichas orientaciones se asumen y se aplican en las acciones, actividades y personas: gestión de los recursos humanos, recursos: gestión de recursos materiales, tecnológicos, financieros, mercadológicos y de información”<sup>27</sup>

### **5.1.1. Tipos de liderazgo**

Tenemos algunos tipos de líderes: líder transaccional o autocrático, líderes transformacionales o carismáticos, líder paternalista, líder democrático o participativo, líder laissez faire, líder comprometido.

---

<sup>26</sup> LEPELEY, María Teresa (2003) GESTION Y CALIDAD EN EDUCACIÓN. Printed, México. Pág. 24

<sup>27</sup> DELGADO, Lorenzo (1949). El liderazgo educativo en los centros docentes. La Muralla. Madrid.

**5.1.1.1. El líder transaccional o autocrático**, su puesto formal le da el poder para obligar a sus subordinados a hacer lo que él necesita, afectando la motivación del seguidor por el intercambio de premios y castigos; estableciendo una atmósfera en la cual hay una percepción de pago por sus esfuerzos.

**5.1.1.2. El líder transformador o carismático**, en cambio, estimula el poder interno de las personas, para que ellas se conduzcan por iniciativas propias hacia una causa trascendente; de esta manera elevando los deseos de logros y autodesarrollo de los seguidores, y despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización. Por lo tanto está ligado a la supervisión, de acuerdo a los estilos de liderazgo que existan en una organización, donde se obtendrá el grado de eficiencia y productividad en el logro de los objetivos.

**5.1.1.3. Líder Paternalista**, posee una modalidad de autoritarismo, en donde ejerce el poder sobre la otra persona o grupo.

**5.1.1.4. Líder democrático o participativo**, es aquel que se caracteriza, porque interviene siendo líder y conductor en la toma de decisiones del grupo, participa activamente sin menospreciar la participación de los demás.

**5.1.1.5. Líder laissez faire**, no asume el liderazgo del grupo completamente a su cargo con responsabilidad, lo deja en libertad para que haga lo que puede.

**5.1.1.6. Líder comprometido**, este tipo de líder necesita toda organización, porque las personas o el grupo se sienten comprometidos, seguros y perciben en el líder claramente cuáles son los propósitos y objetivos de la organización.

“Un buen líder es una persona que posee habilidades para dirigir, inspira confianza y respeto, y que posee el don de mando y la capacidad de persuasión para que la gente lo siga por convencimiento”<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Para una mayor información acerca del tema se sugiere la lectura de Lourdes Munch, Liderazgo y Dirección, Trillas, México, 2006.

Pienso que el apoyo que brindemos como comunidad educativa, así como los mismos alumnos y padres de familia, son factores importantes para un buen liderazgo, para esperar una calidad educativa efectiva. El apoyo que recibirá el líder por parte de los maestros es de gran utilidad, pues esto hace que el trabajo sea menos pesado. El objetivo de cada equipo de mejora, es diseñar, hacer seguimiento y mejorar los procesos críticos que añaden valor a la organización y que permiten conseguir resultados de calidad.

## **5.2. La dirección y la toma de decisiones.**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial; a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer, comprender, analizar un problema, para así poder darle solución.

En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

Una de las responsabilidades más importantes del directivo es la toma de decisiones, de una adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de una organización, porque tiene repercusiones internas en la institución educativa en cuanto a las utilidades, al servicio y el personal, así como las externas que influyen en proveedores, padres de familia y sociedad en general.

Por otra parte, tradicionalmente se ha considerado que la función importante de la autoridad también es motivar, animar a sus colaboradores para que cumplan sus responsabilidades en la toma de decisiones.

Samuel Certo dice: la **Motivación** es el estado interno de la persona que lo hace comportarse de una forma en la cual asegura el logro de una meta u objetivo; ya que la productividad de toda organización es el resultado del comportamiento y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

**5.2.1. Toma de decisiones como proceso jerárquico.-** Los procesos de la toma de decisiones, forman parte del funcionamiento cotidiano de las organizaciones para llevar sus planes produciéndose una evolución desde un modelo de dirección jerárquico y paternalista a otro más cooperativo y consultivo, es decir de una toma de decisiones autocrática a otra más participativa.

El modelo racionalista sitúa la toma de decisiones en el centro de la teoría organizacional, y divide al proceso en una serie de etapas o pasos lógicos claramente diferenciados como:

- ✓ Identificar y definir el problema.
- ✓ Generar soluciones alternativas.
- ✓ Evaluar alternativas.
- ✓ Elegir alternativas.
- ✓ Traducir las decisiones en acciones.
- ✓ Evaluar los resultados.

**5.2.2. Toma de decisiones participativas.-** La participación es una acción continua que refleja diferentes grados de acceso a la toma de decisiones que tienen los miembros de la organización. Las estrategias para aumentar la participación han sido consideradas como una buena manera de mejorar la toma de decisiones en las organizaciones, es debido a que:

- ✓ Facilitan a la organización, información importante sobre el proceso de producción.

- ✓ Otorgan flexibilidad a la forma de organizar el trabajo.
- ✓ Mejoran la adaptación a los nuevos problemas y circunstancias.
- ✓ Permiten la reunión de diferentes perspectivas y propuestas alternativas, promoviendo la creatividad y la innovación.
- ✓ Incrementan la eficacia y la productividad, al mejorar la habilidad de la organización para responder inmediatamente a los problemas y oportunidades de su entorno.
- ✓ Favorecen el cambio de opiniones y actitudes de los colaboradores para hacerlos más receptivos a los cambios tecnológicos.
- ✓ Aumenta el compromiso de las personas con la organización y facilitan la coordinación.

**5.2.3. Toma de decisiones organizativa.-** Ante las limitaciones de los modelos tradicionales, los procesos organizacionales en la toma de decisiones surgen modelos alternativos que cuestionan la conexión y los fines de la organización tal como postulan las teorías racionalistas, que buscan seleccionar la mejor alternativa posible para maximizar los objetivos.

En la toma de decisiones organizativas se han ido poniendo de manifiesto los límites de la racionalidad humana, y el desarrollo de la teoría de la organización puede ser visto como una lucha continúa entre la racionalidad de los modelos teórico-técnicos en la vida de una organización que frente al positivismo lógico del modelo racionalista surgieron nuevas propuestas como las de: T. Greenfield y C. Hodgkinson, que destacaron la naturaleza social y valorativa de la toma de decisiones.

**5.2.4. Toma de decisiones en organizaciones desarticuladas.-** Las organizaciones educativas se han mostrado resistente a la aplicación de modelos racionales de toma de decisiones. En educación los procesos tecnológicos se caracterizan por un alto grado de incertidumbre y apertura, la falta de claridad en los fines, procedimientos y sistemas de evaluación, cuando las metas son

ambiguas, las teorías ordinarias sobre la toma de decisiones se vuelven problemáticas.

“Meyer (1978) señala la existencia de al menos dos importantes fuentes de incertidumbre en las organizaciones: las preferencias de los individuos y las exigencias del entorno social. Bush (1998; 109 y ss) considera que el sistema de trabajo marcadamente independiente de los profesores y la existencia de una tecnología poco definida no sirve para estructurar el funcionamiento organizacional, constituyen importantes fuentes de ambigüedad en las organizaciones educativas”<sup>29</sup>

Por lo tanto la ambigüedad estructural de las organizaciones educativas incrementa la incertidumbre en los sistemas empleados, para mejor toma de decisiones con eficacia, eficiencia, calidad o excelencia, en al cual constituyen una oportunidad para descubrir nuevas metas de las ya establecidas.

**5.2.5. Toma de decisiones como poder de influencia.-** En toda organización, sea cual sea su diferenciación estructural en niveles, existen grupos de poder formales e informales. La toma de decisiones constituye algo más que una elección entre varias alternativas, que conlleva procesos de influencia, negociación e intercambio.

También la influencia en la toma de decisiones se ejerce no solo a través de la autoridad **formal**, sino por mecanismos mediante el control de recursos escasos, el empleo de normas y procedimientos organizacionales, del conocimiento y la información, de la tecnología. La organización **informal** tiene influencia en el control de las contra organizaciones, asociaciones, sindicatos, movimientos sociales, grupos de presión, opinión pública, las relaciones desiguales vinculadas al género, la cultura o clase social.

Esto no solo a condicionado decisivamente la orientación teórica y práctica de la gestión educativa, sino que en sí la discriminación de la mujer en la institución

---

<sup>29</sup> Ibidem.UNL.BRAVO, P. Luis P. Dirección y Gestión en las Instituciones Educativas. Modulo 5. 2011.Pág. 65.

educativa, donde los alumnos ven conformados las tendencias generales de la relegación de las mujeres a roles poco importantes, mientras que a las alumnas no se les brinda el apoyo necesario para que tengan éxito en la sociedad.

### **5.3. La dirección y la Comunicación en los centros educativos.**

Comunicación es el proceso de intercambio de información y la transmisión de significados, importante definir los canales de información en la organización educativa y el acto comunicativo, la interacción de los componentes de la organización educativa depende de las comunicaciones.

Cada organización educativa tiene su propio proceso de codificación de la información, determinado por las características de las personas que la integran, determina el cómo percibirán e interpretarán la información recibida y su búsqueda de información adicional.

Un elemento clave en el proceso de la dirección es la comunicación, los directivos de un plantel para poder poner en marcha sus planes y para tomar decisiones acertadas requieren de sistemas de comunicación eficaces, ya que cualquier información incorrecta origina confusiones y errores que disminuyen el rendimiento del grupo y disminución del logro de los objetivos.

Este nuevo campo define a la comunicación como la voluntad de comprender a la otra persona, respetando su experiencia de vida y su cultura, espacio de intercambio de ideas; su objetivo es utilizar la comunicación para permitir la comunicación de las personas con propuestas que se conviertan en armas efectivas para los esfuerzos del desarrollo institucional.

Para que el proceso de comunicación sea integral, existen diversos tipos:

- ✓ **Formal.-** Se origina en la estructura formal de la organización que influye a través de los canales organizacionales, sistemas de información, instructivos, manuales etc.



- ✓ **Informal.**- Esta surge de los grupos informales de la comunidad educativa y que no sigue los canales formales, aunque se refiera a la organización como pueden ser: rumores, comentarios, opiniones etc.
- ✓ **Interna.**- Se genera dentro de la institución, como parte de la operación misma del centro educativo que pueden ser: curriculares, memoranda etc.
- ✓ **Externa.**- Se origina en el exterior del centro escolar, que pueden ser: publicidad, medios de comunicación etc.

Para seleccionar una herramienta de comunicación se requieren:

**5.3.1. Persuasión.**- Persuadir es inducir un cambio en la forma de pensar o actuar de una persona a través de la comunicación. La eficacia de la persuasión depende de tres procesos paralelos: la conformidad, la identificación, la internalización.

- La conformidad con el mensaje, es cuando los receptores aceptan la influencia de otros.
- La identificación con la idea o el producto, cuando se acepta una conducta determinada al asociarla al “yo”
- La internalización del significado, es aceptar la influencia cuando el contenido de esta conducta esperada, que además de gratificante, es aparentemente coherente con el sistema de valores del receptor.

**5.3.2. Cuña Radial.**- Es un principio para producir cualquier mensaje exclusivamente auditivo es el mismo, tanto para los anuncios de radio como para los mensajes difundidos por el llamado perifoneo. Ésta tiene una duración limitada de 20 a 30 segundos, y la clave de su éxito está en la repetición clara de un mensaje, procurar que la música no tenga palabras, a menos que estén relacionadas con el mensaje que desea transmitir y que tengan concordancia.

**5.3.3. Sitio Web.-** Si partimos del hecho de que la llamada conectividad es restringida en el Ecuador, debemos pensar en diseñar un sitio web para que sea conocido en el exterior.

Según el experto Gerry McGovern, los tres principios de un sitio web exitoso son. Facilidad, rapidez y precio.

- Facilidad, porque el esfuerzo para obtener lo que busco es mínimo.
- Rapidez, porque la descarga toma poco tiempo.
- Precio, porque el visitante busca un descuento cuando paga el internet.

**5.3.4. Redes Virtuales.-**“Se refiere donde la información sube y baja como si fuera en un ascensor, a través de los distintos niveles de la organización, como instrumento de poder y rendimiento que reafirman la estructura jerárquica y el control”<sup>30</sup> tenemos pautas de: comunicación descendente y comunicación ascendente.

- **Comunicación descendente**, es la que transita desde los niveles superiores de la estructura organizativa hacia los inferiores, en sus contenidos y propósitos tenemos: **1) los planes de acogida**, que se refiere al conjunto de actividades para facilitar la incorporación de nuevos miembros al centro escolar; **2) documentos institucionales**, esto incluye documentos escritos que proporcionan una información descriptiva relacionada directamente con planes y criterios tanto organizativos como curriculares asentados o institucionalizados en el centro escolar, **3) instrucciones de trabajo**, los miembros de una organización pueden tener poco o mucho margen para desempeñar su trabajo, **4) notas internas**, éste abarca un amplio conjunto de comunicaciones escritas que se elaboran y difunden para uso interno de la organización, **5) documentos destinados al ambiente externo**, son productos y actividades destinados a dar publicidad del centro escolar, y proyectar una imagen atractiva del mismo en el entorno donde se desenvuelve.

---

<sup>30</sup> GONZÁLEZ, G María Teresa, NIETO, C. José Miguel. PORTELA, P. Antonio. Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos, PEARSON EDUCACIÓN. SA. Madrid 2003

- **Comunicación ascendente.**- Es la que fluye desde los niveles inferiores de la estructura organizativa hacia los superiores. Es común asociar la comunicación ascendente a tareas de coordinación, control y supervisión, utilizando medios destacados como: **1) buzón de sugerencias**, constituye un método sencillo, seguro y rápido, donde la información generada a partir de sugerencias aportada por cualquier miembro, debe ser evaluada, que sirvan para introducir cambios en mejorar la calidad de vida de los que forman parte del centro escolar, **2) encuestas de opinión**, los datos obtenidos ofrecen información útil de los valores, actitudes y juicios de los miembros acerca de diversos aspectos como: clima relacional, estilos de dirección, condiciones de trabajo etc., **3) indicadores de control**, son tablas de datos relativos a distintas áreas de actividades o ámbitos de funcionamiento como: recurso materiales, económicos y humanos.

La comunicación debe estar en el centro de todas nuestras actividades personales y profesionales. Una estrategia de comunicación no se limita únicamente al uso de ciertas herramientas para la obtención de ciertos objetivos por parte de una organización, sino que interviene en cada relación humana y se la debe manejar en forma competente en todas sus expresiones ya sean individuales o grupales.

#### **5.4. La dirección y el clima institucional.**

**5.4.1. Concepto de clima escolar.**-“Es el conjunto de características permanentes que describen a una organización, es la percepción del sistema institucional, junto con otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización”<sup>31</sup>

Se habla de clima para referirse a la forma en que las personas se relacionan entre sí y también a las características que posee un determinado ambiente social.

---

<sup>31</sup> NIKLAS LUHMANN, en la Teoría de la Sociedad. Compilación Universidad de Guadalajara. 1991

En las organizaciones escolares el concepto de “clima” nos ayudaría a describir y entender el efecto que producen las condiciones en las que se realizan las actividades dentro de la organización, las condiciones que afectan a las relaciones interpersonales, y a los sistemas de actuación en el campo de la docencia, la gestión y las relaciones con el entorno.

**5.4.2. El clima en la organización.-** Toda organización tiene un clima que repercute en su práctica: *el buen clima-agradable y positivo*, que permite desarrollar nuestros objetivos estratégicos; *el mal clima-desagradable y negativo*, que entorpece el desarrollo de los objetivos institucionales.

“Uno de los primeros autores en abordar el tema del clima de las escuelas (y quizás uno de los que más ha influido en los estudios posteriores) fue Likert (1961-1972). Likert plantea una estructura dicotómica para el estudio del clima partiendo de los polos: abierto, cerrado”<sup>32</sup>

- **Un clima abierto**, describe un medio de trabajo participativo en el cual se busca que cada miembro de la organización aporte a la misma todo su potencial humano.
- **Un clima cerrado**, está construido sobre normas fijas que definen el papel a desarrollar, en sentido restrictivo, rígido y dependiente de las decisiones de la dirección.

Para tratar el clima de una institución, se deben considerar algunos aspectos, como: relaciones humanas, valores, liderazgo, comunicación, trabajos en equipo, etc.

El clima de una organización viene a ser la percepción colectiva de todos los colaboradores o de algunos sectores, que comparten una visión global de la institución a la que pertenecen, a través de mensajes de diversos tipos que se

---

<sup>32</sup> Ibidem.UNL. BRAVO P. Luis, P. PROMADED. Dirección y Gestión en las Instituciones Educativas. Módulo 5. 2011. Pag.121

van transmitiendo de unos a otros, y que diferencia a unas organizaciones de otras.

**5.4.2.1. Clima de la Clase.** La clase es un escenario como un segundo hogar, eso hace que analizado en el contexto de una aula este más saturado de componentes afectivos y aspectos relacionados con la realización y gestión de las tareas instructivas.

En lo que se refiere a las clases, el clima ha ido progresando desde posiciones, definiciones pormenorizadas, tratando de diferenciar los diversos componentes que lo integran; donde se ha vinculado la construcción del clima de la clase con el profesor, siendo él principal protagonista de lo que sucede dentro de una clase.

Posteriormente han ido haciéndose planteamientos más complejos, y la incorporación de nuevas dimensiones permite superar las visiones dicotómicas y genéricas en aspectos como: la satisfacción de los profesores y de los alumnos, la dificultad de las tareas, los conflictos, los diferentes estilos de agrupamientos de los estudiantes, el nivel de intimidad de las relaciones o la apatía que se van incorporando a la hora de establecer la clase.

**5.4.2.2. Clima Organizativo.** El modelo subjetivista este se refiere a la administración de los centros escolares, que incluye las normas formales o informales que se producen en la organización, los valores y las conductas vinculadas a cada uno de los colaboradores y el liderazgo existente de la institución educativa.

En definitiva, la idea del clima organizativo permite centrar el contenido y analizar los aspectos más relacionados con la gestión de la organización, y el cumplimiento de los objetivos planteados y encomendados.

**5.4.2.3. Clima Psicológico.** Se refiere a la percepción y descripción que una persona hace sobre la situación organizacional, mientras que la satisfacción laboral se define como su reacción afectiva a sus sentimientos y actitudes; este

componente de la percepción es clave, ya que de ahí se deriva la determinación del comportamiento y ambiente de trabajo.

Por lo tanto este componente servirá para realizar interpretaciones e inferencias sobre las diversas situaciones y eventos organizativos, que al mismo tiempo se convierte en un factor que condiciona las actitudes y conductas de los miembros de una institución educativa.

**5.4.2.4. Clima Social.** Éste se refiere a las relaciones interpersonales entre profesores, con los directivos, con los alumnos y los padres de familia, aquí se incluye aspectos formales que son regulados por la normativa vigente, y los informales que son los comportamientos espontáneos donde indican o señalan previsiones y expectativas formales.

**5.4.2.5. Clima Emocional.** Recoge la dimensión afectiva de las relaciones interpersonales que se incluyen en él, tanto los aspectos externos e internos que corresponden a las bases emocionales, expresiones de afecto, comportamientos de apoyo, administración de refuerzos positivo o negativo y actitudes que dan sentido a las conductas de cada ser humano, cuando más reducido sea el ámbito en el que se pretende analizarlo, pues se vuelve más importante, todos estos contenidos constituyen el clima emocional.

## **5.5. La Dirección y los Valores en el Desarrollo Institucional.**

Los valores constituyen el sustento que orienta la conducta y el comportamiento individual y grupal de las personas.

Etimológicamente la palabra educación procede del latín “educare” que significa criar, nutrir o alimentar, desde ese punto de vista podemos decir que la educación es la transmisión de la cultura de la generación para la supervivencia y la formación de un hombre nuevo, que nos permita una vivencia armónica en medio de grandes contradicciones sociales.

Cuando el tema de los valores es considerado relativamente reciente en filosofía, los valores están presentes desde los inicios de la humanidad. Para el ser humano siempre han existido cosas valiosas: el bien, la verdad, la belleza, la

felicidad, la virtud. Sin embargo, el criterio para darles valor a las cosas ha variado a través de los tiempos. Se puede valorar con criterios estéticos, esquemas sociales, costumbres, principios éticos, o en otros términos, por el costo, la utilidad, el bienestar, el placer, el prestigio.

La escuela tiene la función de incidir en la formación ética de los alumnos, esto es para ofrecer a la sociedad ciudadanos con calidad humana; la escala de valores debe ser explícita y estar relacionada con los objetivos institucionales, donde la comunidad pueda observar los esfuerzos y conductas que una organización educativa promueva.

Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro también es fuente de satisfacción y plenitud.

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias.

Los valores no son hereditarios, hay que descubrirlos, formarlos, construirlos y modificarlos en la vida diaria, son el producto de cambios y transformaciones a lo largo de la historia. Surgen con un especial significado y cambian o desaparecen en las distintas épocas.

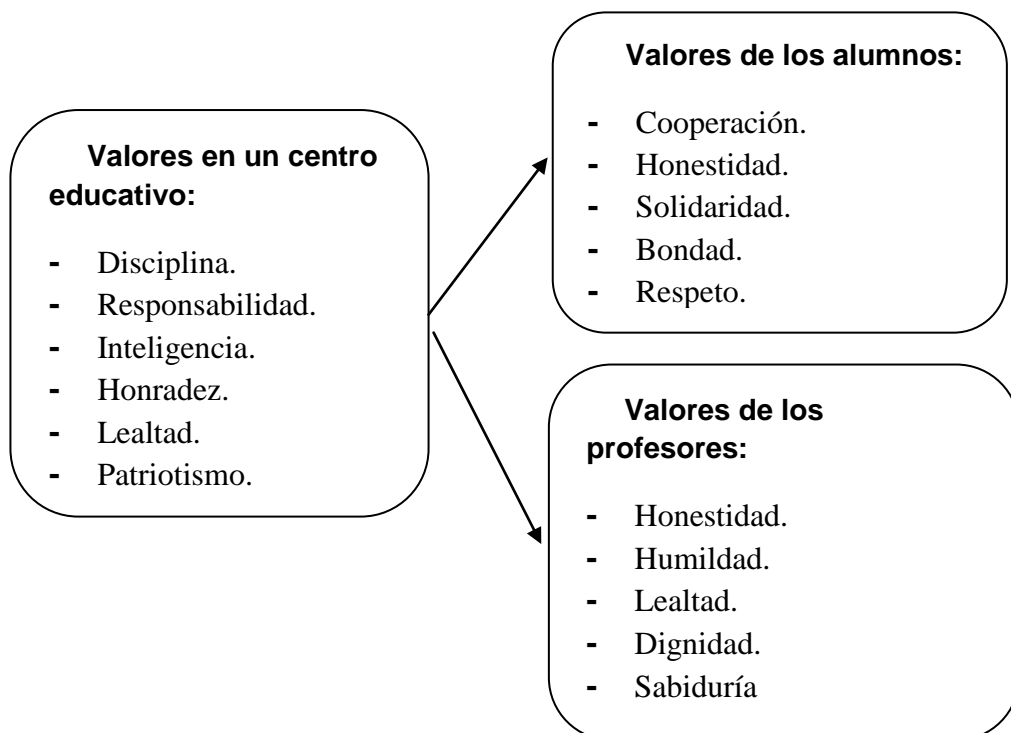
El ser humano tiene una naturaleza indeterminada; las personas no están programadas sino que se ven obligadas a decidir continuamente sobre cómo y hacia dónde quieren dirigir su vida. El origen de lo moral está en la necesidad de decidir cómo se quiere vivir, a pesar de presiones sociales y los condicionamientos biológicos y culturales.

La educación como proceso socializador, es el espacio donde el ser humano, adquiere información científica, técnica humanística y en valores de tal forma, que el principio y el fin de la gestión educativa es justamente reconocer, fortalecer el valor y dignidad del hombre y mujer como personas.

“En tal virtud podemos decir que los valores son el eje sustantivo de la educación, que debe crearse la asignatura de “Educación en Valores” que oriente, alimente y forme adecuadamente a los educandos, para que tengan un espacio para tratar una serie de problemas o aclarar dudas donde ellos estén confundidos ya sean por los medios de comunicación o por sus amigos. Entonces allí es la presencia oportuna del maestro, cuando la personalidad del alumno es frágil, la educación valores se convierte en el puntal que fortalece su espíritu y moldea la personalidad del muchacho”<sup>33</sup>

Ahora bien, esa meta se habrá alcanzado cuando los hombres y mujeres hayan llegado a incorporar en sus conductas diarias determinados valores y las condiciones sociales que permitan su vivencia. El ser humano se vale de la educación, como una herramienta clave para difundir los valores y fomentarlos de generación en generación.

Los valores de un centro educativo son definidos por los directivos mediante la filosofía organizacional, que se difunde y practica para que la institución la conozca y asuma como forma de vida.



<sup>33</sup> Arellano Izquierdo Enrique. EDUCACIÓN EN VALORES. Volumen 1. Imprenta Cosmos, Loja 2003. Pag. 65



### 1.5.1. Valores en un centro educativo:

- **Disciplina**, “es un valor o doctrina que propende a la instrucción de una persona, especialmente en lo moral. Es la estricta y severa observación de las leyes de una profesión, milicia, instituto laboral o educativo”<sup>34</sup>
- **Responsabilidad**, es aquella que se limita al cargo u obligación moral de alguien en un asunto determinado; capacidad existente en todo sujeto, para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.
- **Inteligencia**, es la capacidad del ser humano de entender, comprender, comprensión, conocimientos, y resolver los problemas.
- **Honradez**, es un valor cívico que se expresa con la rectitud, la integridad en el actuar y obrar; el hombre que la practica tiene honra, estima y respeto de la dignidad propia.
- **Lealtad**, Chesterton nos decía: “es difícil dar una definición de la lealtad, pero quizá nos acercaremos a ella si la llamamos: el sentimiento que nos guía en presencia de una obligación no definida”.
- **Patriotismo**, es un valor cívico que cultiva toda persona, es un sentimiento y conducta propios del patriota.

### 1.5.2. Valores de los alumnos:

- **Cooperación**, es el valor que nos enseña a obrar juntamente con otros para un mismo objetivo, labor que empieza desde nuestra familia.
- **Honestidad**, es la cualidad del ser humano en ser honesto; la honestidad es el mejor tesoro de la vida, que vale mucho más que un millón de turbantes labrados en oro.

---

<sup>34</sup> Grados, L. Fernando; EL TESORO DE LOS VALORES, 2006. Corporación Editora CHIRRE. S.A. Perú. Pag. 34.

- **Solidaridad**, Es cuando dos o más personas colaboran mutuamente y se convierte en apoyo de las actividades programadas de la organización.
- **Bondad**, La bondad es una inclinación natural en hacer el bien sin mirar a quien, la persona bondadosa es firme, segura y apacible de genio, se preocupa y le interesa el bienestar de quienes lo rodean , sabe que la comprensión es un elemento básico de la bondad.

“Pero también se sabe que no se puede confundir bondad con pasividad o dejadez y nunca se puede aplicar la tesis del “Dejar hacer y del dejar pasar” ya que aquello en vez de fortalecer las relaciones personales, familiares o profesionales más bien las destruye”<sup>35</sup>

- **Respeto**, es veneración, consideración que se hace a alguien, es la forma de resolver diferencias sin ofender, saber aceptar las virtudes o deficiencias. El respeto es la base fundamental para una convivencia sana demostrado su identidad entre los miembros de una sociedad.

### 1.5.3. Valores de los profesores:

- **Honestidad**, es un valor esencial en la convivencia de la sociedad, que las lleva a actuar con criterios de justicia y equidad.
- **Humildad**, es una virtud que consiste en el reconocimiento de las propias limitaciones y debilidades, nos fortalece y nos permite ver las cosas con mayor claridad.
- **Lealtad**, es fidelidad, confianza y seguridad, estos sentimientos nos fortalecen y conducen de una mejor manera en nuestros actos.
- **Dignidad**, es un valor que se realiza y otorga excelencia a la persona, la dignidad no consiste en nuestros honores, sino en el reconocimiento de lo que tenemos.

---

<sup>35</sup> Ibídem. EDUCACIÓN EN VALORES, Volumen 1. Imprenta Cosmos, Loja 2003.

- **Sabiduría**, es el grado más elevado del conocimiento, es un valor que se cultiva en nuestros hijos, en nosotros mismos y en la sociedad en general.

“Los centros educativos como su nombre lo indica, son lugares destinados para la formación de las personas no solamente en el plano intelectual, sino también en el ámbito social, cultural, físico y moral. Su importancia radica precisamente en eso, pues es allí donde el individuo complementa sus conocimientos y las bases morales y sociales que ha recibido en casa.”<sup>36</sup>

En la institución educativa la autoridad para una mejor organización práctica y fomenta valores que permiten el desarrollo de la gestión y dirección adecuada que va en beneficio de sus colaboradores y comunidad en general, entre estos valores podemos citar los siguientes:

- Como líder organiza trabajos en equipo con docentes, estudiantes y padres de familia, solo cuando cree que es necesario.
- La puntualidad, en un 60% la práctica y un 40% siempre llega atrasada.
- La solidaridad, poco incentiva a sus colaboradores para que haya apoyo mutuo en los diferentes eventos que se realizan en el centro escolar.
- Tolerancia, es poco accesible para entender los criterios de sus colaboradores.
- Confianza, poca comunicación entre sus colaboradores, especialmente en la toma de decisiones.
- Honestidad, no hay muchos esfuerzos entre sus colaboradores, hay poca armonía y escasa equidad.

Por lo tanto estos valores dentro de la organización tienen que mejorar para obtener el grado de integración de la comunidad escolar, de esta manera se podrá lograr que haya una gestión y dirección eficiente y eficaz de la autoridad y de todos sus colaboradores.

---

<sup>36</sup> <http://www.map.es/gobierno/muface/v171/e..>

## **HIPÓTESIS.**

### **Hipótesis General:**

La gestión y dirección de las autoridades inciden significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012 - 2013.

**Hipótesis Específica 1.** La gestión de la autoridad incide significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú.

**Hipótesis Específica 2.** La dirección de la autoridad incide significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú.

**MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.**

**La Gestión de la Autoridad del Colegio Técnico Agropecuario “Manú” incide significativamente en el Desarrollo Institucional.**

<b>GESTIÓN</b>				<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Informantes Instrumentales</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Informantes Instrumentales</b>
Organización	Capacitación	Mucho Poco Nada	Directivos: Entrevistas Docentes: Encuestas.	Participación	Aumenta	Mucho, poco, nada	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas.
	Participación	Mucho Poco Nada.	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas. Alumnos: Cuestionario	Identidad Institucional	Fortalecimiento.	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Cuestionarios.

Gestión	Capacitación	Si No En parte.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Encuestas.	Optimismo	Mejoramiento.	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Encuestas.
Tipos de Gestión	Se practican	Siempre A veces Nunca.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas.	Compromiso	Cumplimiento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas.
Gestión Directiva	Se practican	Siempre A veces Nunca.	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas. Alumnos: Encuestas.	Rendimiento académico.	Incremento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuesta Alumnos: Encuesta

Gestión y liderazgo	Comunicación	Adecuado No adecuado Inadecuado.	Directivos Entrevista Docentes: Encuestas. Alumnos. Cuestionarios.	Satisfacción en el trabajo.	Aumento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Encuestas.
Gestión y cambio	Participación.	Siempre A veces Nunca.	Directivos: Entrevistas. Docentes. Encuestas	Motivación	Incremento	Siempre A veces Nunca	Directivos: Entrevista. Docentes: Encuestas.
Desarrollo institucional	Ejecución	Siempre A veces Nunca	Directivos: Entrevistas Docentes: Encuestas Padres de Fam. Encuesta	Compromiso	Cumplimiento	Siempre A veces Nunca	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas Padres de Fam. Encuesta
Características del Desarrollo	Planificación	Si No En parte	Directivos: Entrevistas Docentes: Encuestas	Participación	Mejoramiento	Mucho Poco Nada	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas

Trabajos en equipo	Se practica	Mucho Poco Nada	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas Alumnos: Encuesta Padres de Fam. Encuesta	Participación	Incremento	Siempre A veces Nunca	Directivos. Entrevista Docentes: Encuestas Alumnos: Encuesta Padres de Fam: Encuesta
--------------------	-------------	-----------------------	---	---------------	------------	-----------------------------	---



**MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.**

**La Dirección de la Autoridad del Colegio Técnico Agropecuario “Manú” incide significativamente en el desarrollo Institucional.**

<b>DIRECCIÓN</b>				<b>DESARROLLO INSTITUCIONAL</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Informantes Instrumentales</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Informantes Instrumentales</b>
Dirección	Capacitación.	Mucho Poco Nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas.	Actualización Profesional.	Aumento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Entrevistas.
	Infraestructura.	Mucho Poco Nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuesta.	Ambiente laboral	Mejoramiento.		Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuesta
Principios de Dirección	Supervisión	Si No En parte	Directivos: Entrevista Docentes: Encuesta	Desarrollo	Fortalecimiento	Si No En parte	Directivos: Entrevista Docentes: Encuesta

Tipos de Liderazgo	Aparecimiento de nuevos líderes.	Siempre A veces Nunca.	Directivos: Entrevista Docente. Encuesta. Alumnos: Cuestionarios.	Participación	Incremento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevista Docentes: Encuestas. Alumnos: Cuestionario
Toma de Decisiones	Participación.	Siempre A veces Nunca	Directivos: Entrevistas: Docentes: Encuestas Alumnos. Encuesta. Padres de Fam. Encuesta	Motivación	Aumento	Siempre A veces Nunca	Directivos: Entrevistas Docentes: Encuestas Alumnos. Encuesta. Padres de Fam. Encuesta
Comunicación	Transmisión de información es inmediata y cordial.	Siempre A veces Nunca.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Cuestionarios.	Compromiso.	Optimismo.	Mucho, poco, nada.	Comunidad Educativa: Encuestas

Clima Institucional.	Características	Adecuado No adecuado Inadecuado	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas. Alumnos: Cuestionarios.	Cumplimiento satisfactorio del trabajo.	Mejoramiento	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevistas. Docentes: Encuestas Alumnos: Cuestionario
Valores.	Práctica	Siempre A veces Nunca.	Comunidad Educativa: Encuestas.	Identificación Institucional.	Fortalecimiento.	Mucho, poco, nada.	Directivos: Entrevista Docentes: Encuesta. Alumnos: Cuestionario Padres de fam. Encuesta.

## f. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El trabajo que se pone a consideración se utiliza los siguientes métodos:

### **MÉTODOS:**

Es el conjunto de procedimientos que conducen a la búsqueda de la verdad, es decir es el camino para alcanzar los objetivos y metas que se han planteado.

Los métodos a utilizarse en la investigación son:

Analítico, Sintético, Inductivo, Deductivo, Comparativo.

**Método Analítico.-** Se basa en el procedimiento de separación de un todo en sus partes que lo constituyen, con la finalidad de estudiar sus partes por separado y sus relaciones que las unen.

La utilización de este método servirá para el análisis e interpretación en forma minuciosa de la información obtenida de las interrogantes sobre la Gestión y Dirección de las Autoridades, y el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú".

**Método Sintético.-** Se basa en la integración de elementos diferentes, en donde se analiza dentro de un todo su naturaleza y comportamiento con el propósito de identificar sus características y así obtener un caso nuevo.

Este método nos permitirá elaborar un resumen de todo el proceso investigativo de una problemática estudiada, permitiendo de esta manera emitir el informe final, culminando con las conclusiones y recomendaciones de Gestión y Dirección de las Autoridades, y el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú".

**Método Inductivo.-** Es el que parte de un cierto número de casos o fenómenos para luego establecer sus semejanzas y diferencias.

Éste permitirá conocer la realidad del problema a investigar partiendo de lo particular a lo general, se analizarán los hechos, de lo particular a lo general relacionados con la gestión, dirección y el desarrollo de la institución educativa.

**Método Deductivo.-** El punto de partida es que va de lo general a lo particular. Es decir se basa primeramente en establecer el análisis, generalización y demostración.

Sirvió para seleccionar información bibliográfica ya que éste parte del estudio de conceptos, principios, definiciones, leyes, normas generales sobre gestión, dirección y desarrollo institucional aplicables en la institución a estudiar, permitiendo realizar el marco teórico.

**Método Comparativo.-** Es un procedimiento de comparación sistemática de casos de análisis que en su mayoría se aplican con fines de generalización empírica y de la verificación de hipótesis.

Se lo utiliza para establecer las diferencias y semejanzas y luego hacer la abstracción de los elementos que los constituyen en el trabajo de investigación.

### **TÉCNICAS:**

Entrevista, Encuesta, Observación.

**Entrevista.-** Permite entablar una conversación con el objetivo de obtener información de un determinado tema; la entrevista es una técnica indispensable porque es una forma de obtener información precisa, también permite recolectar información de personas de todo nivel cultural ya que de otro modo sería difícil conseguir.

Esta técnica se la realizará a las autoridades del Colegio Técnico Agropecuario “Manú” con la finalidad de conocer detalladamente los problemas que tiene el centro educativo en la gestión, dirección en el desarrollo institucional.

**Encuesta.-** Se empleará para obtener información de varias personas, la misma que se la aplicará elaborando un listado de preguntas generales o específicas dirigidas a los objetos de estudio.

**Observación.-** Esta técnica se utilizará para obtener información de los diferentes departamentos de la institución educativa, la misma que puede ser directa o indirecta; estructurada y no estructurada.

Nos permitirá verificar los hechos con el propósito de obtener información real y objetiva a través de los documentos, entrevistas y encuestas, constatando de esta manera la existencia de los recursos materiales o físicos existentes.

### **INSTRUMENTOS:**

Cuestionario, Guía de entrevista, Guía o Ficha, Muestreo.

**Cuestionario.-** Es un instrumento que se emplea en la encuesta y en la entrevista, debiendo indicar que en la encuesta se denomina **cuestionario** y en la entrevista se denomina **formulario o guía de entrevista**. Este instrumento será aplicado a directivos, administrativos, docentes, estudiantes y padres de familia.

**Guía de entrevista.-** Este instrumento se aplicará a las autoridades de la institución, donde se recogerá la información relevante y las preguntas serán homogéneas.

**Guía o Ficha.-** Este instrumento se utilizará para recoger información relevante de los archivos de Secretaría, Rectorado, Vicerrectorado e Inspección.

**Muestreo.-** En este proceso de investigación es establecer principios de carácter general, es decir aplicables a todo un grupo de fenómenos o universo esto es cuando la población a investigarse no es muy extensa. Pero cabe indicar que en algunos casos cuando la población es muy numerosa, no se puede aplicar

a todo el universo que lo integra; por lo tanto es necesario tomar solo una parte o grupo reducido que se la llama muestra.

**La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:**

$$n = \frac{PQ \times N}{(N-1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

**Fórmula para calcular el tamaño de la muestra**

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1) + 4PQ}$$

**Donde:**

- P = Probabilidad de que un evento ocurra (0,5)
- Q = Probabilidad de que un evento no ocurra (0,5)
- N = Población
- e = Error permitido (5%)
- n = Tamaño de la muestra

<b>Nro. De Directivos</b>	03
<b>Nro. De Docentes</b>	11
<b>Nro. De Estudiantes</b>	165
<b>Nro. De Admnist. Y Serv.</b>	06
<b>Nro. Padres de Familia</b>	96

**Tabla 2 Datos Miembro de la Institución**

**Directivos**

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(3)}{(0.05)^2(3-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3}{(0.0025)(2) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3}{1.0125}$$

$$n = 3$$

**Docentes**

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(11)}{(0.05)^2(11-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{11}{(0.0025)(10) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{11}{1.025}$$

$$n = 11$$

**Estudiantes**

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(165)}{(0.05)^2(165-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{165}{(0.0025)(164) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{165}{1.41}$$

$$n = 117$$



### Administrativos y de Servicio

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(6)}{(0.05)^2(6-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6}{(0.0025)(5) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6}{1.0125}$$

$$n = 6$$

### Padres de familia

$$n = \frac{4(0.5)(0.5)(103)}{(0.05)^2(103-1) + 4(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{90}{(0.0025)(102) + 1}$$

$$n = \frac{103}{1.255}$$

$$n = 82$$

**Total de la Muestra: 219**

**g. CRONOGRAMA DE TRABAJO**

<b>TIEMPO</b>  <b>ACTIVIDADES</b>	<b>2012 - 2013</b>																							
	<b>JUNIO - JULIO</b>				<b>AGOST. SEPT. OCTUBRE.</b>				<b>NOV. -DICIEM. ENERO.</b>				<b>FEBR. MARZO .ABRIL.</b>				<b>MAYO-JUNIO- JULIO. AGOST.</b>				<b>SEP.OCT...NOV. DICIEM.</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1. Presentación del proyecto</b>	x																							
<b>2. Revisión y aprobación del proyecto</b>		x																						
<b>3. Designación del Director</b>			x																					
<b>4. Corrección y presentación del proyecto</b>				x	x	x	x																	
<b>5. Aplicación de instrumentos</b>								x	x	x														
<b>6. Tamización de resultados</b>											x	x												
<b>7. Elaboración del borrador de tesis</b>													x	x	x									
<b>8. Presentación y aprobación del borrador de tesis</b>																x	x	x						
<b>9. Tramites previo a la sustentación de tesis</b>																			x	x				
<b>10. Sustentación pública y graduación</b>																						x	x	x

## **h. PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

### **RECURSOS HUMANOS:**

- ❖ Directivos.
- ❖ Docentes
- ❖ Estudiantes
- ❖ Administrativos y de Servicio
- ❖ Padres de familia
- ❖ María Vicenta Jumbo S. (aspirante)

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS:**

- ❖ Computadora
- ❖ D.V.D.
- ❖ Internet
- ❖ Televisor
- ❖ Infocus
- ❖ Videos
- ❖ Pendraus

### **RECURSOS MATERIALES:**

- ❖ Bibliografía
- ❖ Materiales de oficina
- ❖ Equipos de oficina
- ❖ Documentos de apoyo
- ❖ Copias

### **RECURSOS FINANCIEROS:**

Todos los gastos originados en el desarrollo del presente trabajo, será financiado por la aspirante.

## PRESUPUESTO

<b>Material Didáctico:</b> Compra de textos, folletos, copias, etc.	\$ 800,00
<b>Material Tecnológico:</b> Computadora, videos, etc.	\$ 1.000,00
<b>Transporte:</b>	\$ 500,00
<b>Alimentación:</b>	\$ 300,00
	-----
<b>TOTAL=</b>	<b>\$ 2.600,00</b>

## **i. BIBLIOGRAFÍA**

1. SAÑUDO.L. La transformación de la Gestión Educativa. Entre el conflicto y el poder. s/a
2. BRAVO, P. Luis Polivio, Dr. UNL. PROMADED. Modulo 5. Dirección y Gestión en las instituciones Educativas, 2011, Pag.225
3. ALEMÁN, Alfonso Pedro. Módulo, La gestión de los procesos en las instituciones educativas. Universidad de Pinar del Rio. 2006.
4. UNL. PROMADED .Módulo 5. Dirección y Gestión en las instituciones educativas. 2011.
5. LEPELEY, María Teresa. Gestión y Calidad en Educación. Primera Edición. México. D.F. 2003. Pág. 40.
6. BOSCH, J, Y RUBIO, M. (1994).La Gestión de los cargos unipersonales en la escuela pública. En Organización y Gestión Educativa, 84), 13-17
7. VALENZUELA, Jaime Ricardo, RAMÍREZ, Ma. Soledad Y ALFARO, Jorge A. Construcción de indicadores institucionales para la mejora de la gestión y la calidad educativa. Rev. Interamericana de Evaluación Educativa. Chile 2009.
8. MUNCH Lourdes, GALICIA Enma, JIMENEZ Susana PATIÑO Félix, PEDRONI Francisco. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela.
9. PEDRONI Francisco. Administración y Planeación de Instituciones Educativas. Editorial Trillas, México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico, Venezuela. Pag.130MUNCH, Lourdes. GALICIA Enma. JIMENEZ Susana. PATIÑO Félix.

10. <http://anticorrupcionecuadorderecursososhumanos.novenaedición,2009,Elsevier,editorial.Ltda,Rio de Janeiro,Brasil;pag.325>.
11. CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Novena Edición, 2009, Elsevier Editorial Ltda. Rio de Janeiro, Brasil; pág. 352
12. BERNAL, J. L. y Jiménez, L. (1992). El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representante al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esta dualidad. Memoria de Investigación. CIDE. Madrid.
13. TORRES, Irene, M. A. Técnicas de Comunicación. Primera Edición: Quito, Enero 2006
14. LORENZO DELGADO (1949). El liderazgo educativo en los centros docentes. La Muralla. Madrid.
15. GONZÁLEZ, G. María Teresa, NIETO. C. José Miguel, PORTELA, P. Antonio. Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos. PEARSON EDUCACIÓN.S.A.Madrid.2003.
16. NIKLAS LUHMANN, en la Teoría de la Sociedad. Compilación Universidad de Guadalajara. 1991.
17. ÁLVAREZ, J. y GRANADOS, O. (2000) Oportunidades y Obstáculos de la Descentralización Educativa. Santiago de Chile.
18. <http://www.map.es/gobierno/muface/v171/e>
19. <http://taller de líderes.com/tipos de liderazgo>.

20. Arellano Izquierdo Enrique. EDUCACIÓN EN VALORES. Volumen 1. Imprenta Cosmos, Loja 2003.
21. [http://psicología y empresa.com/tipos de liderazgo.htm/](http://psicología-y-empresa.com/tipos-de-liderazgo.htm/)
22. [http://www.monografías.com/trabajos72/clasificación de tipos de liderazgo.](http://www.monografías.com/trabajos72/clasificación-de-tipos-de-liderazgo/)
23. [http://es.wikibooks.org/gestión.factor-es-que-han-contribuido-al-surgimiento-de-la-gestión-educativa.](http://es.wikibooks.org/gestión.factor-es-que-han-contribuido-al-surgimiento-de-la-gestión-educativa)
24. [http://www.buenas tareas.com/ensayos/ética. origen de los valores/401393.htm/](http://www.buenas-tareas.com/ensayos/ética.-origen-de-los-valores/401393.htm/)
25. Grados L. Fernando. EL TESORO DE VALORES, 2006, Corporación Editora CHIPRE.S.A. Perú.

**j. ANEXOS**

**ANEXO 1**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

**ENTREVISTA PARA AUTORIDADES**

**Sr. Rector/a.**

Soy egresada del Programa de Maestría en ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA y, con la finalidad de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución educativa, me encuentro realizando una investigación por lo que le solicito se digne contestar, de manera confidencial, la presente entrevista.

**A. GESTIÓN.**

1. ¿Cómo autoridad ha organizado eventos de capacitación para los docentes de su institución?

.....  
.....

2. ¿Cómo autoridad ha organizado eventos de capacitación con la comunidad educativa para definir los objetivos institucionales?

.....  
.....

3. ¿Los eventos de capacitación organizados por su autoridad, ha aumentado la participación de sus colaboradores para el mejoramiento del desarrollo institucional?

.....  
.....



4. ¿Cómo autoridad ha gestionado eventos de capacitación para sus colaboradores?

.....  
.....

5. ¿La autoridad de la institución en el ejercicio de su gestión, ha optimizado su perfil profesional?

.....  
.....

6. ¿Cree usted que los eventos gestionados por su autoridad, ha mejorado su desempeño profesional?

.....  
.....

7. ¿Cómo autoridad ha puesto en práctica el proceso de gestión directiva en la institución?

.....  
.....

8. ¿Considera usted que la gestión directiva puesta en práctica por la autoridad, ha incrementado el cumplimiento de las planificaciones?

.....  
.....

9. ¿Cómo autoridad, mantiene reuniones para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

.....  
.....

10. ¿La autoridad de la institución, como líder ha incentivado la satisfacción del trabajo de sus colaboradores?

.....  
.....

11. ¿Cree usted que la gestión y liderazgo ejercida por la autoridad, ha aumentado la participación de la comunidad educativa?

.....  
.....

12. ¿Durante la gestión de su trabajo, ha motivado a sus colaboradores para el logro de los objetivos planteados?

.....  
.....

13. ¿Considera usted que la gestión de cambios, ha incrementado la participación de comunidad educativa?

.....  
.....

14. ¿Cómo autoridad, ha propiciado la puesta en práctica del trabajo en equipo en los estudiantes en este último quimestre?

.....  
.....

15. ¿Considera que, la autoridad en el cumplimiento de su trabajo ha fomentado la participación del trabajo en equipo de sus colaboradores durante el período 2012-2013?

.....  
.....

**B. DIRECCIÓN.**

16. ¿La autoridad de la institución, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de capacitación?

.....  
.....

17. ¿Durante el periodo 2012-2013, usted ha optimizado su ejercicio profesional?

.....  
.....

18. ¿Cómo autoridad, a realizado eventos de supervisión de los principios de dirección?

.....  
.....

19. ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el desarrollado y el fortalecimiento de estos principios?

.....  
.....

20. ¿Cómo autoridad en el ejercicio de la dirección, ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento?

.....  
.....

21. ¿En el cumplimiento de su trabajo, ha optimizado los recursos para el mejoramiento de un ambiente laboral?

.....  
.....

22. ¿Considera usted, que la dirección cumplida por la autoridad, ha mejorado la comodidad de aulas pedagógicas?

.....  
.....

23. ¿En el ejercicio de su dirección, ha realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares?

.....  
.....

24. ¿Cree usted, que la autoridad ha realizado constantes controles para el cumplimiento en la enseñanza aprendizaje?

.....  
.....

25. ¿Como directivo, ha realizado eventos de charlas sobre liderazgo para sus colaboradores?

.....  
.....

26. ¿La autoridad, en la función de dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa en las charlas de liderazgo?

.....  
.....

27. ¿Cómo autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación de sus colaboradores para la toma de decisiones?

.....  
.....

28. ¿Considera, que el aumento de participación en la toma de decisiones, obedece al buen trato que promueve la autoridad?

.....  
.....

29. ¿Cómo autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con sus colaboradores?

.....  
.....

30. ¿Como directivo, mantiene reuniones constantes para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

.....  
.....

### C. DESARROLLO INSTITUCIONAL.

31. ¿Las actividades que se han organizado en la institución educativa, se desarrollan a través de trabajos grupales?

.....  
.....

32. ¿En el cumplimiento de su trabajo como autoridad, ha diseñado eventos de participación grupal entre sus colaboradores?

.....  
.....

33. ¿En el ejercicio de su trabajo, ha motivado a sus colaboradores con incentivos para el buen desempeño institucional?

.....  
.....

34. ¿La comunicación que ejerce la autoridad en la institución, permite optimizar los compromisos entre la comunidad educativa?

.....  
.....

35. ¿Cómo autoridad, genera un clima agradable en su institución para optimizar el trabajo en equipo?

.....  
.....

36. ¿Como directivo, ha realizado eventos de charlas sobre liderazgo para sus colaboradores?

.....  
.....

37. ¿Los eventos de charlas de liderazgo, realizados por la autoridad ha incrementado el apareamiento de nuevos líderes?

.....  
.....

38. ¿El ambiente de trabajo de su institución que características posee?

.....  
.....

39. ¿Cuáles son los valores que usted pone en práctica, para un buen clima de confianza entre sus colaboradores?

.....  
.....

40. ¿Cómo autoridad, cree que es importante capacitar al personal docente que labora en la institución para un mejor desarrollo institucional?

.....  
.....

41. ¿Cómo autoridad, ha realizado eventos de trabajos en equipo para motivar la participación del personal y el fortalecimiento de identidad institucional?

.....  
.....

42. ¿Como directivo, ha realizado cursos de Relaciones Humanas para que exista un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores?

.....  
.....

43. ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo que existe en su institución ha mejorado el desarrollo institucional durante el periodo 2012-2013?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 2

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

### ENCUESTA PARA DOCENTES

**Estimado compañero o compañera:**

Soy egresada del Programa de Maestría en ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA y, con la finalidad de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución educativa, me encuentro realizando una investigación por lo que le solicito se digne contestar, de manera confidencial, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (X), en el paréntesis que corresponda.

#### **A. GESTIÓN.**

1. ¿Considera usted que los eventos de capacitación gestionados por la autoridad ha incrementado su ejercicio profesional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

2. ¿Cómo docente cree usted que es importante la capacitación del personal que labora en la institución?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

3. ¿Considera usted, que los programas de actividades gestionados por la autoridad, ha mejorado el cumplimiento de los trabajos en estos últimos meses?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

4. ¿Cree usted, que las capacitaciones gestionadas por la autoridad, han mejorado las orientaciones de los trabajos en equipo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

5. ¿Cree usted, que los directivos, gestionan recursos para que aulas pedagógicas adecuada para la enseñanza aprendizaje)

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

6. ¿Considera usted, que el apoyo económico gestionado por la autoridad ha mejorado la infraestructura?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

7. ¿Cree usted, que la comunicación que ejerce la autoridad ha aumentado el cumplimiento de sus compromisos en este último semestre?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

8. Cree usted, que la práctica del trabajo en equipo organizado por las autoridades, ha aumentado el cumplimiento de los compromisos de los docentes en estos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

9. ¿Considera usted, que la puesta en práctica del trabajo en equipo, orientadas por los docentes, ha incrementado el rendimiento académico durante el año lectivo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

10. ¿Considera usted, que la participación que han tomado en cuenta los directivos, han incrementado la toma de decisiones en este último semestre?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )



11. ¿Considera usted, que las condiciones del clima institucional de su institución, ha aumentado el cumplimiento satisfactorio de sus responsabilidades?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

12. ¿Considera usted, que el trabajo en equipo en los estudiantes, ha incrementado el rendimiento académico en estos últimos trimestres?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

## **B. DIRECCIÓN.**

13. ¿La autoridad de la institución, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de capacitación?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

14. ¿Durante el periodo 2012-2013, usted ha optimizado su ejercicio profesional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

15. ¿Cree usted que la autoridad, a realizado eventos de supervisión de los principios de dirección?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

16. ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el desarrollado y el fortalecimiento de estos principios?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

17. ¿Considera usted, que los recursos obtenidos durante el ejercicio de la dirección por la autoridad, ha mejorado la adecuación de las aulas?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

18. ¿Considera usted, que los cursos de Relaciones Humanas organizada por la autoridad, ha incrementado la participación en la toma de decisiones?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

19. ¿Las autoridades, brindan el apoyo necesario a sus colaboradores para obtener el rendimiento esperado?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

20. ¿En el ejercicio de su dirección, ha realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

21. ¿Cree usted, que la autoridad ha realizado constantes controles para el cumplimiento en la enseñanza aprendizaje?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

22. ¿Como directivo, ha realizado eventos de sobre charlas de liderazgo para sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

23. ¿La autoridad, en la función de la dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

24. ¿Cómo autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación de sus colaboradores para la toma de decisiones?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

25. ¿Cómo considera usted, que el aumento de participación en la toma de decisiones, obedece al buen trato que promueve la autoridad?

Excelente ( )    Muy Buena ( )    Buena ( )    Mala ( )

26. ¿Cómo autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con sus colaboradores?

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

27. ¿Como directivo, mantiene reuniones constantes para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

### **C. DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

28. ¿Los eventos de capacitación organizados por la autoridad, ha incrementado el desarrollo institucional del centro educativo?

Mucho ( )    Poco ( )    Nada ( )

29. ¿Cómo docente, ha participado en eventos de capacitación, para un mejor desarrollo profesional?

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

30. ¿Cómo autoridad en el ejercicio de la dirección, ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento?

Mucho ( )    Poco ( )    Nada ( )

31. ¿Cree usted, que el clima institucional brindado por la autoridad de su institución, ha aumentado la satisfacción del trabajo en equipo en estos últimos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

32. ¿Considera usted, que la dirección cumplida por la autoridad, ha mejorado la adecuación de aulas pedagógicas?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

33. ¿Considera, que los talleres y cursos de relaciones interpersonales, gestionadas por las autoridades, han incrementado la participación del personal durante el año lectivo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

34. ¿La comunicación que ejerce la autoridad en la institución, permite optimizar los compromisos entre la comunidad educativa?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

35. ¿Cómo autoridad, genera un clima agradable en su institución para optimizar el trabajo en equipo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

36. ¿Como directivo, ha realizado eventos de charlas sobre liderazgo entre sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

37. ¿Los eventos de charlas de liderazgo, realizados por la autoridad ha incrementado el apareamiento de nuevos líderes?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

38. ¿El ambiente de trabajo de su institución que características posee?

Excelente ( )    Muy Bueno ( )    Bueno ( )    Mala ( )

39. ¿Se practican valores en su institución, para un buen clima de confianza entre sus colaboradores?

Mucho ( )    Poco ( )    Nada ( )

40. ¿Cómo autoridad, cree que es importante capacitar al personal docente que labora en la institución para un mejor desarrollo institucional?

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

41. ¿Cómo autoridad, ha realizado eventos de trabajos en equipo para motivar la participación del personal y el fortalecimiento de identidad institucional?

Mucho ( )    Poco ( )    Nada ( )

42. ¿Como directivo, ha realizado cursos de Relaciones Humanas para que exista un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores?

Siempre ( )    A veces ( )    Nunca ( )

43. ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo que existe en su institución ha mejorado el desarrollo institucional durante el periodo 2012-2013?

Mucho ( )    Poco ( )    Nada ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 3

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

### ENCUESTA PARA ESTUDIANTES

**Estimado Estudiante.**

Soy egresada del Programa de Maestría en ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA y, con la finalidad de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución educativa, me encuentro realizando una investigación por lo que le solicito se digne contestar, de manera confidencial, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (X), en el paréntesis que corresponda.

#### **A. GESTIÓN.**

1. ¿Cree usted, que la capacitación docente gestionada por la autoridad, ha aumentado el rendimiento satisfactorio de los aprendizajes?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

2. ¿Considera usted, que los eventos de capacitación gestionados por la autoridad, ha aumentado el fortalecimiento de la identidad institucional a nivel local, provincial, nacional en estos últimos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

3. ¿Cree usted, que los talleres y cursos de capacitación, gestionados por la autoridad, ha aumentado la participación de los estudiantes durante el año lectivo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

4. ¿Considera usted, que los eventos de intercambios de experiencias gestionados por la autoridad, ha aumentado su participación en este año lectivo 2012-2013?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

5. ¿Considera usted, que la socialización de los programas de actividades que ha gestionado la autoridad, ha mejorado la orientación del trabajo en equipos en estos últimos meses?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

6. ¿Cree usted, que la práctica del trabajo en equipo organizado por las autoridades, ha aumentado el cumplimiento de los compromisos de los docentes en estos últimos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

7. ¿Considera usted, que la participación que han tomado en cuenta los directivos, ha incrementado la toma de decisiones en este último semestre?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

8. ¿Considera usted, que la puesta en práctica del trabajo en equipo en los estudiantes, ha incrementado el rendimiento académico en estos últimos trimestres?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

9. ¿Cree usted, que el clima institucional brindado por la autoridad de su institución, ha aumentado la satisfacción en su trabajo en estos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

10. ¿Considera usted, que las condiciones del ambiente de trabajo de su institución, ha aumentado el cumplimiento de sus responsabilidades?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

11. ¿Considera usted, que los trabajo en equipo, direccionados por la autoridad de su institución, ha motivado el surgimiento de nuevos líderes?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

12. ¿Cree usted, que los directivos invierten los recursos necesarios para que hayan aulas pedagógicas adecuadas para la enseñanza aprendizaje?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

## **B. DIRECCIÓN.**

13. ¿La autoridad de la institución, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de capacitación?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

14. ¿Durante el periodo 2012-2013, usted ha optimizado su ejercicio profesional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

15. ¿Cree usted que la autoridad, a realizado eventos de supervisión de los principios de dirección?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

16. ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el desarrollado y el fortalecimiento de estos principios?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )



17. ¿Considera usted, que los recursos obtenidos durante el ejercicio de la dirección por la autoridad, ha mejorado la adecuación de las aulas?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

18. ¿Considera usted, que los cursos de Relaciones Humanas organizada por la autoridad, ha incrementado la participación en la toma de decisiones?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

19. ¿Las autoridades, brindan el apoyo necesario a sus colaboradores para obtener el rendimiento esperado?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

20. ¿En el ejercicio de su dirección, ha realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

21. ¿Cree usted, que la autoridad ha realizado constantes controles para el cumplimiento en la enseñanza aprendizaje?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

22. ¿El directivo de su institución, ha realizado eventos de sobre charlas de liderazgo para sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

23. ¿La autoridad, en la función de la dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

24. ¿La autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación de sus colaboradores para la toma de decisiones?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

25. ¿Cómo considera usted, que el aumento de participación en la toma de decisiones, obedece al buen trato que promueve la autoridad?

Excelente ( )

Muy Buena ( )

Buena ( )

Mala ( )

26. ¿Cómo autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

27. ¿Como directivo, mantiene reuniones constantes para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

### **C. DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

28. ¿Cómo estudiante ha participado en eventos de intercambios de experiencias con otras instituciones educativas?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

29. ¿Cree usted, que es importante que los docentes se capaciten permanentemente para un buen desarrollo institucional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

30. ¿Las autoridades, socializan las planificaciones curriculares de las diferentes áreas con los docentes, para lograr un desarrollo eficiente y eficaz?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

31. ¿Considera usted, que los cursos de Relaciones Humanas realizados por la autoridad, ha incrementado la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

32. ¿Cree usted, que la socialización de los programas de actividades que ha planificado la autoridad, ha mejorado la orientación del trabajo en equipos en estos últimos trimestres?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

33. ¿Los eventos de charlas de liderazgo, realizados por la autoridad ha incrementado el apareamiento de nuevos líderes?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

34. ¿El ambiente de trabajo de su institución que características posee?

Excelente ( )

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Mala ( )

35. ¿Se practican valores en su institución, para un buen clima de confianza entre sus colaboradores?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

36. ¿Cree usted que se ha capacitado al personal docente que labora en la institución para un mejor desarrollo institucional?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

37. ¿Considera usted, que en su centro educativo han realizado eventos de trabajos en equipo para motivar la participación del personal y el fortalecimiento de identidad institucional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

38. ¿En su institución, han realizado cursos de Relaciones Humanas para que exista un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

39. ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo que existe en su institución ha mejorado el desarrollo institucional durante el periodo 2012-2013?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 4

### UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Área de la Educación, el Arte y la Comunicación PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

#### ENTREVISTA A ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO

**Estimado Padre o madre de familia.**

Soy egresada del Programa de Maestría en ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA y, con la finalidad de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución educativa, me encuentro realizando una investigación por lo que le solicito se digne contestar, de manera confidencial, la presente entrevista.

#### **A. GESTIÓN.**

1. ¿La autoridad de su institución ha organizado eventos de capacitación con la comunidad educativa para definir los objetivos institucionales?

.....  
.....  
.

2. ¿Los eventos de capacitación organizados por su autoridad, ha aumentado la participación de sus colaboradores para el mejoramiento del desarrollo institucional?

.....  
.....

3. ¿La autoridad de su institución en el ejercicio de su gestión, ha optimizado su perfil profesional?

.....  
.....

4. ¿La autoridad ha puesto en práctica el proceso de gestión directiva en la institución?

.....  
.....

5. ¿La autoridad mantiene reuniones para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

.....  
.....

6. ¿La autoridad de la institución como líder ha incentivado la satisfacción del trabajo de sus colaboradores?

.....  
.....

7. ¿Cree usted, que la gestión ejercida por la autoridad, ha aumentado la participación de la comunidad educativa?

.....  
.....

8. ¿La gestión de trabajo ejercida por la autoridad, ha motivado a sus colaboradores para el logro de los objetivos?

.....  
.....

9. ¿Considera usted, que la gestión de cambios desarrollada en la institución, ha incrementado la participación de la comunidad educativa?

.....  
.....

10. ¿La autoridad, ha propiciado la puesta en práctica el trabajo en equipo de los estudiantes en este último quimestre?

.....  
.....

11. ¿Considera, que la autoridad en el cumplimiento de su gestión, ha fomentado la participación del trabajo en equipo de sus colaboradores durante el período 2012-2013?

.....  
.....  
.

**B.DIRECCIÓN.**

12. ¿La autoridad de la institución en el ejercicio de la dirección , ha realizado eventos de capacitación?

.....  
.....

13. ¿La autoridad en el ejercicio de la dirección, ha buscado apoyo para el desarrollo y fortalecimiento de los principios institucionales?

.....  
.....

14. ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el mejoramiento de la infraestructura del establecimiento?

.....  
.....

15. ¿Considera usted, que la dirección cumplida por la autoridad, ha mejorado la comodidad de las aulas pedagógicas?

.....  
.....

16. ¿La autoridad, ha realizado eventos charlas sobre liderazgo para sus colaboradores?

.....  
.....

17. ¿La autoridad en el cumplimiento de la dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa en las charla de liderazgo?

.....  
.....  
18. ¿La autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación de sus colaboradores para la toma de decisiones?

.....  
.....

19. ¿Considera usted, que el aumento de participación en la toma de decisiones, obedece al buen trato que promueve la autoridad?

.....  
.....

20. ¿La autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con sus colaboradores?

.....  
.....

**C. DESARROLLO INSTITUCIONAL.**

21. ¿Las actividades que se han organizado en la institución educativa, se desarrollan a través de trabajos grupales?

.....  
.....

22. ¿La autoridad, ha motivado a sus colaboradores con incentivos, para el buen desempeño institucional?

.....  
.....

23. ¿La comunicación que ejerce la autoridad en la institución, permite potenciar los compromisos entre la comunidad educativa?

.....  
.....



24. ¿La autoridad genera un clima agradable en su institución, para optimizar el trabajo en equipo?

.....  
.....

25. ¿Los eventos de charlas de liderazgo, realizados por la autoridad, ha incrementado el apareamiento de nuevos líderes?

.....  
.....

26. ¿El ambiente de trabajo de su institución que características posee?

.....  
.....

27. ¿Cree usted, que la capacitación del personal que labora en la institución, es importante para un mejor desarrollo institucional?

.....  
.....

28. ¿El directivo, ha realizado cursos de Relaciones Humanas para que exista un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores?

.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO 5

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**Área de la Educación, el Arte y la Comunicación**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA**

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA.

**Estimado Padre o madre de familia.**

Soy egresada del Programa de Maestría en ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA y, con la finalidad de encontrar soluciones a las problemáticas que vive nuestra institución educativa, me encuentro realizando una investigación por lo que le solicito se digne contestar, de manera confidencial, la presente encuesta.

Dígnese colocar una equis (X), en el paréntesis que corresponda.

#### **A. GESTIÓN.**

1. ¿Considera usted, que los eventos de capacitación docente gestionados por la autoridad, ha incrementado la formación integral de sus hijos?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

2. ¿La gestión cumplida por la autoridad en eventos de capacitación de sus colaboradores, ha aumentado el bienestar institucional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

3. ¿Considera usted, que los cursos talleres de capacitación gestionados por la autoridad, ha aumentado la participación del personal durante el año lectivo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

4. ¿Las autoridades brindan el apoyo necesario a lo docentes, dotándoles de los materiales para obtener el rendimiento académico esperado en los estudiantes?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

5. ¿Cree usted, que los directivos gestionan recursos para que hayan aulas pedagógicas adecuadas para la enseñanza aprendizaje?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

6. ¿Cree usted, que la comunicación que ejerce la autoridad de su institución, ha mejorado el bienestar en el trabajo diario de la comunidad educativa en estos últimos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

7. ¿Considera usted, que la puesta en práctica del trabajo en equipo en los estudiantes, ha incrementado el rendimiento académico en estos últimos trimestres?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

8. ¿Considera usted, que la puesta en práctica de los trabajos en equipo por la autoridad, ha mejorado el cumplimiento de los compromisos entre la comunidad educativa?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

9. ¿Cree usted, que los recursos direccionados por la autoridad para la infraestructura, ha aumentado un buen ambiente de trabajo?

Si ( )

No ( )

En parte ( )

10. ¿Considera usted, que los eventos de liderazgo realizados por la autoridad, ha aumentado el apareamiento de nuevos líderes?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

11. ¿Los directivos realizan cursos de Relaciones Humanas, para que exista un buen ambiente de trabajo entre sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

12. ¿Considera usted, que la participación de la comunidad educativa tomada en cuenta por los directivos, ha servido para incrementar la toma de decisiones en estos últimos meses?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

13. ¿Cómo padre de familia ha participado en trabajos institucionales convocados por la autoridad?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

14. ¿Cree usted, que los trabajos realizados por la autoridad, ha aumentado la participación de la comunidad educativa?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

## **B. DIRECCIÓN.**

15. ¿La autoridad de la institución, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de capacitación?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

16. ¿Durante el periodo 2012-2013, usted ha optimizado su colaboración en las actividades planificadas por la institución?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

17. ¿Cree usted que la autoridad, a realizado eventos de supervisión de los principios de dirección?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

18. ¿En el ejercicio de la dirección, la autoridad ha buscado apoyo para el desarrollado y el fortalecimiento de estos principios?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

19. ¿Considera usted, que los recursos obtenidos durante el ejercicio de la dirección por la autoridad, ha mejorado la adecuación de las aulas?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

20. ¿Considera usted, que los cursos de Relaciones Humanas organizados por la autoridad, ha incrementado la participación en la toma de decisiones?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

21. ¿Las autoridades, brindan el apoyo necesario a sus colaboradores para obtener el rendimiento esperado?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

22. ¿La autoridad en el ejercicio de su dirección, ha realizado actividades de supervisión y control de las planificaciones curriculares?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

23. ¿Cree usted, que la autoridad ha realizado constantes controles para el cumplimiento en la enseñanza aprendizaje?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

24. ¿El directivo, ha realizado eventos de sobre charlas de liderazgo para sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

25. ¿La autoridad, en la función de la dirección, ha incrementado la participación de la comunidad educativa con las charlas de liderazgo?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

26. ¿La autoridad, en el ejercicio de la dirección, ha realizado eventos de participación de sus colaboradores para la toma de decisiones?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

27. ¿Cómo considera usted, que el aumento de participación en la toma de decisiones, obedece al buen trato que promueve la autoridad?

Excelente ( )

Muy Buena ( )

Buena ( )

Mala ( )

28. ¿La autoridad, en el cumplimiento de su trabajo mantiene una comunicación cordial con sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

29. ¿El directivo, mantiene reuniones constantes para comunicar la información de forma inmediata y cordial a todos sus colaboradores?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

### C. DESARROLLO INSTITUCIONAL.

30. ¿Cree usted, que es importante que los docentes se capaciten permanentemente, para un mejor rendimiento de sus hijos?

Mucho ( )                      poco ( )                      Nada ( )

31. ¿Considera usted, que el apoyo económico para la infraestructura direccionada por la autoridad, ha mejorado el bienestar educativo y laboral en estos últimos meses?

Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )

32. ¿Los eventos de Relaciones Humanas realizados por la autoridad, ha incrementado el nivel de su participación institucional?

Si ( )                      No ( )                      En parte ( )

33. ¿La autoridad, motivan con incentivos a los estudiantes en las participaciones socioculturales?

Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )

34. ¿Cree usted, que el ambiente de trabajo brindado por la autoridad de la institución, ha aumentado la satisfacción y participación de docentes, estudiantes en el quehacer educativo en estos últimos meses?

Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )

35. ¿Cree usted, que los eventos sobre intercambio de conocimientos con otras instituciones, realizados por la autoridad, ha aumentado el fortalecimiento de la identidad institucional en estos últimos semestres?

Mucho ( )                      Poco ( )                      Nada ( )

36. ¿La autoridad, ha realizado eventos de trabajos en equipo para motivar la participación del personal y el fortalecimiento de identidad institucional?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

37. ¿Considera usted, que el ambiente de trabajo que existe en su institución ha mejorado el desarrollo institucional durante el periodo 2012-2013?

Mucho ( )

Poco ( )

Nada ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANEXO 6

### FICHA DE OBSERVACIÓN:

<b>GESTIÓN, DIRECCIÓN DE LAS AUTORIDADES, EN EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO “MANÚ”</b>		
<b>FECHA</b>	<b>ACONTECIMINETO</b>	<b>OBSERVADOR</b>
14 de Noviembre del 2011	Concurso de Ortografía con los estudiantes del Tercer Año de Bachillerato, en el cantón Saraguro.	Lic. María Vicenta Jumbo S.
19 de Diciembre del 2011	Capacitación a todo el personal que labora en la institución sobre la elaboración del PTI.	Lic. María Vicenta Jumbo S.
08 de Mayo del 2011	Renovación de convenio del vivero agroforestal con el Gobierno Provincial de Loja.	Lic. María Vicenta Jumbo S.
12 de Enero del 2012	Participación en la Feria de Ciencia y Tecnología en el cantón Saraguro	Lic. María Vicenta Jumbo S.
01 de Junio del 2012	Participación provincial en la Feria de Ciencia y Tecnología en el cantón Espínola.	Lic. María Vicenta Jumbo S.

## ANEXO 7

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	REFERENTES TEÓRICOS	CONSTRUCCIÓN DE HIPÓTESIS
<p>La gestión y dirección de la autoridad, y el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, Cantón Saraguro, Provincia de Loja, período lectivo 2012-2013. Llineami</p>	<p>¿Cómo incide la gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional, del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la Parroquia Manú, Cantón Saraguro, Provincia de Loja, período 2012-2013?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la incidencia de la gestión y dirección de la autoridad, en el desarrollo institucional del colegio técnico agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012-2013.</p>	<p><b>1. La Gestión.</b> <b>1.1. Concepto de Organización.</b> 1.1.1. Importancia. 1.1.2. Principios. 1.1.3. Etapas. 1.1.3.1. División del trabajo. 1.1.3.2. Coordinación. <b>1.2. Definición de Gestión</b> <b>1.3. Importancia.</b> <b>1.4. Historia (antecedentes)</b> <b>1.5. Tipos de Gestión.</b> 1.5.1. De calidad. 1.5.2. Directiva. 1.5.3. Pedagógica. 1.5.4. De procesos 1.5.5. De cambio.</p>	<p><b>HIPOTESIS GENERAL:</b> La gestión y dirección de la autoridad, inciden significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p>

<p>entos alternativos</p>		<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <p><b>Objetivo Específico</b></p> <p><b>1.</b> Determinar la incidencia de la gestión de la autoridad, en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2011-2013.</p> <p><b>Objetivo Específico</b></p> <p><b>2.</b> Determinar la incidencia de la dirección de la autoridad, en el</p>	<p>1.5.6. De liderazgo.</p> <p>1.5.7. De comunicación.</p> <p><b>1.6.</b> Gestión en la Instituciones Educativas.</p> <p>1.6.1. En la época tradicional.</p> <p>1.6.2. Gerencialista.</p> <p>1.6.3. En la actualidad.</p> <p>1.6.4. Una dirección sólida.</p> <p>1.6.5. Una administración consolidada.</p> <p>1.6.6. Una estrategia pedagógica claras.</p> <p><b>2. La Dirección.</b></p> <p><b>2.1.</b> Definición</p> <p><b>2.2.</b> Importancia</p> <p><b>2.3.</b> Principios de la Dirección.</p> <p>2.3.1. Coordinación de intereses.</p> <p>2.3.2. De la impersonalidad de mando.</p> <p>2.3.3. De la Supervisión directa.</p> <p>2.3.4. Vía jerárquica.</p>	<p><b>Hipótesis Específica 1.</b></p> <p>La gestión de la autoridad incide significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2011-2013.</p> <p><b>Hipótesis Específica 2.</b></p> <p>La dirección de la autoridad incide</p>
-------------------------------	--	---	---	---

		<p>desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2011-2013.</p> <p><b>Objetivo Específico</b></p> <p><b>3. Plantear lineamientos alternativos para superar las deficiencias en el proceso de gestión y dirección, para optimizar el desarrollo institucional.</b></p>	<p>2.3.5. Resolución de conflictos.</p> <p>2.3.6. Aprovechamiento y resolución de conflictos.</p> <p>2.3.7. Ambiente de trabajo.</p> <p><b>2.4. Etapas de la Dirección.</b></p> <p>2.4.1. Toma de decisiones.</p> <p>2.4.2. Integración.</p> <p>2.4.3. Motivación.</p> <p>2.4.4. Comunicación.</p> <p>2.4.5. Liderazgo y supervisión.</p> <p>2.4.6. Control.</p> <p><b>2.5. Dirección en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas.</b></p> <p><b>3. El Desarrollo Institucional.</b></p> <p>3.1. Definición de Desarrollo Institucional.</p> <p><b>3.2. Concepto e Importancia del Desarrollo Institucional.</b></p> <p><b>3.3. Antecedentes del Desarrollo Institucional.</b></p> <p><b>3.4. Características del Desarrollo en</b></p>	<p>significativamente en el desarrollo institucional del Colegio Técnico Agropecuario “Manú”, de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período 2012-2013.</p>
--	--	---	---	--

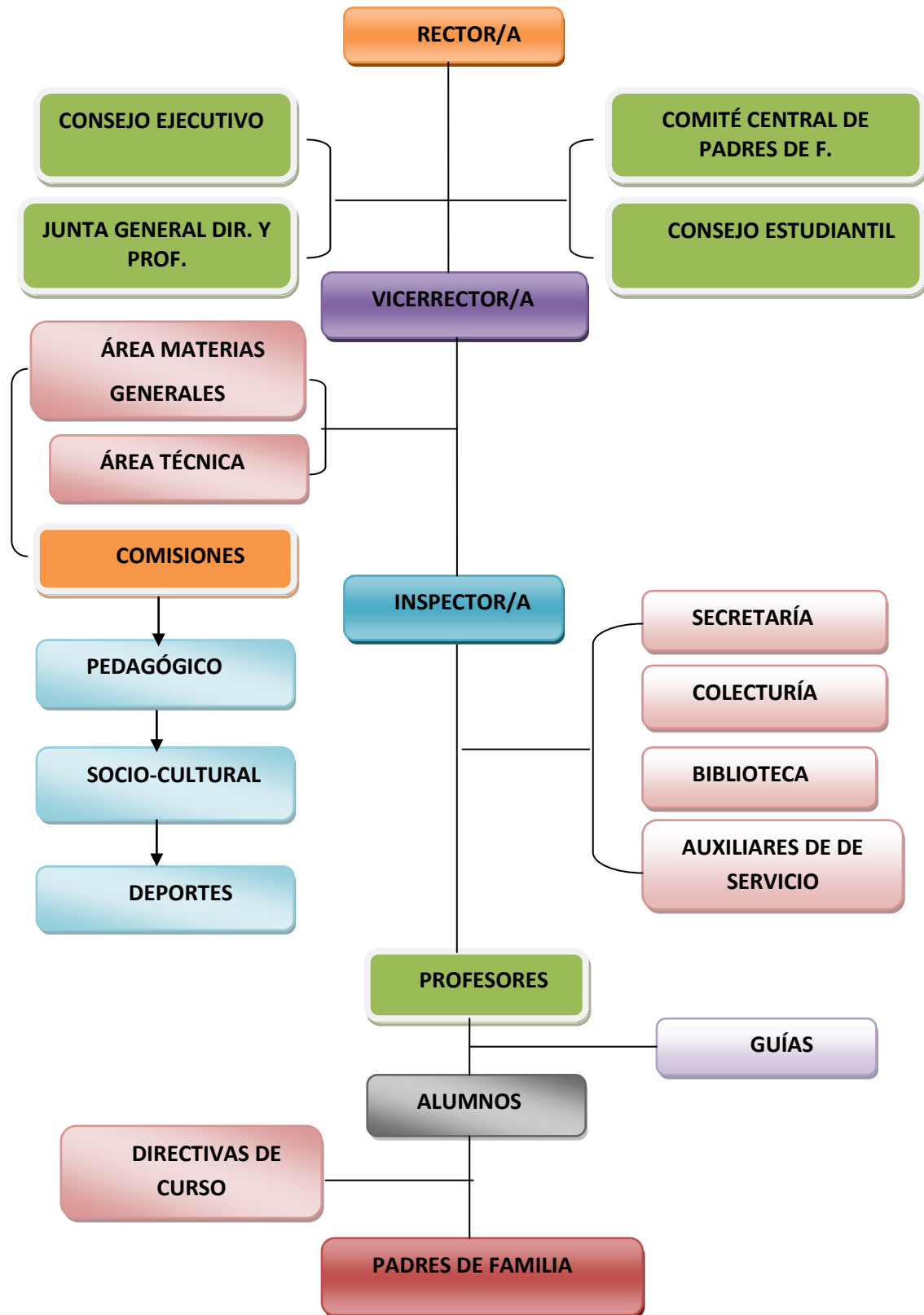
			<p>las Instituciones Educativas.</p> <p>3.4.1. El desarrollo institucional y la planificación.</p> <p>3.4.2. Comunicación en el desarrollo institucional.</p> <p><b>4. La Gestión y el Desarrollo Institucional.</b></p> <p>4.1. La Gestión y Trabajo en equipos.</p> <p>4.2. La Gestión y la Planificación.</p> <p>4.3. La Gestión y los Tipos de Planificación.</p> <p>4.3.1. Estratégica.</p> <p>4.3.2. Táctica.</p> <p>4.3.3. Operacional.</p> <p><b>5. La Dirección y el Desarrollo Institucional.</b></p> <p>5.1. La Dirección y el Liderazgo en el Desarrollo Institucional.</p> <p>5.1.1. Tipos de Liderazgo</p> <p>5.1.1.1. Transaccional o autocrático</p> <p>5.1.1.2. Transformador o carismático.</p>	
--	--	--	---	--

			<p>5.1.1.3. Paternalista.</p> <p>5.1.1.4. Democrático o participativo.</p> <p>5.1.1.5. Laissez faire.</p> <p>5.1.1.6. Comprometido.</p> <p><b>5.2.</b> La dirección y la Toma de decisiones.</p> <p>5.2.1. Toma de decisiones como Proceso jerárquico.</p> <p>5.2.2. Toma de decisiones participativas.</p> <p>5.2.3. Toma de decisiones organizativas.</p> <p>5.2.4. Toma de decisiones en organizaciones desarticulados.</p> <p>5.2.5. Toma de decisiones como poder de influencia.</p> <p><b>5.3.</b> La dirección y la Comunicación en los Centros Educativos.</p> <p>5.3.1. Persuasión.</p> <p>5.3.2. Cuña Radial.</p> <p>5.3.3. Sitio Web.</p>	
--	--	--	--	--

			<p>5.3.4. Redes Virtuales.</p> <p><b>5.4.</b> La dirección y el clima institucional.</p> <p>5.4.1. Concepto de clima escolar.</p> <p>5.4.2. El clima en la organización educativa.</p> <p>5.4.2.1. Clima en la Clase.</p> <p>5.4.2.2. Clima Organizativo.</p> <p>5.4.2.3. Clima Psicológico.</p> <p>5.4.2.4. Clima Social.</p> <p>5.4.2.5. Clima emocional</p> <p><b>5.5.</b> La Dirección y los Valores en el Desarrollo Institucional.</p> <p>5.5.1. Valores en el centro educativo.</p> <p>5.5.2. Valores de los alumnos.</p> <p>5.5.3. Valores de los profesores.</p>	
--	--	--	---	--

## ANEXO 8

### ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL





## ANEXO 9

**LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE LA AUTORIDAD, Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL COLEGIO TÉCNICO AGROPECUARIO "MANÚ", DE LA PARROQUIA MANÚ, CANTÓN SARAGURO, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO LECTIVO 2012-2013.**

El Colegio Técnico Agropecuario "Manú" está ubicado en la parroquia Manú, cantón Saraguro, se encuentra ubicado a una distancia de 130 kilómetros de la ciudad y provincia de Loja, en toda institución educativa sus objetivos prioritarios, es el derecho que tienen todos los seres humanos a la formación y educación, para ser útiles a la sociedad que los rodea. Este centro educativo ha sido el escenario del problema a investigarse, de acuerdo a la información empírica obtenida, era identificada en la Gestión y Dirección de la autoridad, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú" en el período lectivo 2012-2013.

Las primeras investigaciones realizadas en el centro educativo arrojan resultados que deben ser analizados de manera urgente; en consecuencia los investigadores un 90.9% de los docentes se manifiestan que la autoridad que labora en el centro educativo demuestra una deficiente gestión y dirección para promover eventos de capacitación, un 53.7% de los estudiantes dicen que poco o incentivado el trabajo en equipo así mismo un 77.1% de los padres de familia opinan que la autoridad no pone en práctica el trabajo en equipo, un 81.8% de los docentes se pronuncian que muy poco ha buscado apoyo para una buena infraestructura del establecimiento, un 72.7% de docentes aseguran que la autoridad realiza poco control en las planificaciones, no gestiona seminarios talleres, cursos de relaciones humanas, no existe equidad entre sus colaboradores, por otra parte se evidencia que no hay motivación ni liderazgo adecuado para que haya un buen clima institucional y ambiente de trabajo; por lo cual esto indica que la autoridad no está cumpliendo con su responsabilidad, por lo tanto no puede obtener el logro significativo de los objetivos y metas planteadas; además se evidencia que la filosofía institucional no está bien definida y por esta razón es que la comunidad educativa no la conoce en su totalidad. Para realizar este trabajo de investigación, se empleó todas las técnicas y métodos que fueron necesarios para poder analizar y concretar de la mejor manera todos los resultados obtenidos, para de esta manera poder desarrollar el marco teórico que servirá para continuar con la investigación.

Por lo tanto la gestión y dirección de la autoridad, tiene resultados efectivos cuando sus colaboradores son involucrados en todas las actividades planificadas especialmente en la labor educativa, aspectos indispensables para desarrollar expectativas en la toma de decisiones, para de esta manera aportar en el mejoramiento del desarrollo institucional.

De los resultados obtenidos, un mayor porcentaje de los informantes manifiestan que la autoridad no ejerce una gestión y dirección adecuada para que exista un buen desarrollo institucional, por lo tanto esto determina que la mayoría de los objetivos y metas planteadas no logren los resultados esperados para una educación de calidad que vayan en beneficio del centro educativo. Durante el desarrollo del proceso de investigación se pudo evidenciar que es necesario buscar las mejores estrategias y alternativas para dar solución a la problemática; en consecuencia se ha planteado una propuesta alternativa a través de un seminario taller denominado "CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS, DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y DE SERVICIO, EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL", de esta manera se estará contribuyendo a que los directivos gestionen capacitaciones, fomenten los trabajos en equipo, un buen liderazgo, una comunicación cordial y motivación en la toma de decisiones de la comunidad educativa, donde todos estos aspectos ayuden a fortalecer el desarrollo institucional.

OBJETIVOS		CONSTRUCCIÓN DE HIPÓTESIS		MARCO TEÓRICO	
<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar la incidencia de la Gestión y Dirección de la autoridad, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú", de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> <b>Objetivo Específico 1.</b> Determinar la incidencia de la Gestión y Dirección de la autoridad, en el desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú", de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p> <p><b>Objetivo Específico 2.</b> Determinar la incidencia de la Dirección de la autoridad, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú" de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p> <p><b>Objetivo Específico 3.</b> Plantear lineamientos alternativos para superar las deficiencias en el proceso de gestión y dirección, para optimizar el desarrollo institucional.</p>	<p><b>HIPÓTESIS GENERAL:</b> La Gestión y Dirección de la autoridad, inciden significativamente en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú", de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p> <p><b>Hipótesis Específica 1.</b> La Gestión de la autoridad incide significativamente, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú", de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p> <p><b>Hipótesis 2.</b> La Dirección de la autoridad incide significativamente, en el Desarrollo Institucional del Colegio Técnico Agropecuario "Manú", de la parroquia Manú, cantón Saraguro, provincia de Loja, período lectivo 2012-2013.</p>	<p><b>1. LA GESTIÓN:</b> 1.1. Concepto de Organización 1.1.1. Importancia. 1.1.2. Principios. 1.1.3. Etapas 1.1.3.1. División del trabajo. 1.1.3.2. Coordinación 1.2. Definición de Gestión 1.3. Importancia 1.4. Historia (antecedentes) 1.5. Tipos de Gestión 1.5.1. De calidad 1.5.2. Directiva 1.5.3. Pedagógica 1.5.4. De procesos 1.5.5. De cambio 1.5.6. De liderazgo 1.5.7. De comunicación 1.6. Gestión en las Instituciones Educativas 1.6.1. En la época tradicional 1.6.2. Gerencialista 1.6.3. En la actualidad 1.6.4. Una dirección sólida 1.6.5. Una administración consolidada 1.6.6. Una estrategia pedagógica clara</p> <p><b>2. LA DIRECCIÓN.</b> 2.1. Definición 2.2. Importancia 2.3. Principios de la dirección 2.3.1. Coordinación de intereses 2.3.2. De la impersonalidad de mando 2.3.3. De la supervisión directa 2.3.4. Via jerárquica 2.3.5. Resolución de conflictos 2.3.6. Aprovechamiento y resolución de conflictos 2.3.7. Ambiente de trabajo 2.4. Etapas de la Dirección</p>	<p><b>2.4.1.</b> Toma de decisiones <b>2.4.2.</b> Integración <b>2.4.3.</b> Motivación <b>2.4.4.</b> Comunicación <b>2.4.5.</b> Liderazgo y supervisión <b>2.4.6.</b> Control <b>2.5.</b> Dirección en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas <b>3. EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.</b> 3.1. Definición de Desarrollo Institucional 3.2. Concepto e importancia del desarrollo Institucional 3.3. Antecedentes del desarrollo Institucional 3.4. Características del desarrollo en las Instituciones educativas 3.4.1. El desarrollo institucional y la planificación 3.4.2. Comunicación en el desarrollo institucional 4.1. La gestión y el trabajo en equipo 4.2. La gestión y la planificación 4.3. La gestión y los tipos de planificación 4.3.1. Estratégica 4.3.2. Táctica 4.3.3. Operacional <b>5. LA DIRECCIÓN Y EL DESARROLLO INSTITUCIONAL</b> 5.1. La dirección y el liderazgo en el desarrollo institucional 5.1.1. Tipos de liderazgo 5.1.1.1. Transaccional o autoritario 5.1.1.2. Transformador o carismático 5.1.1.3. Patermalista 5.1.1.4. Democrático o participativo 5.1.1.5. Laissez faire 5.1.1.6. Compromiso 5.2. La dirección y la toma de decisiones 5.2.1. Toma de decisiones como proceso jerárquico 5.2.2. Toma de decisiones participativas 5.2.3. Toma de decisiones organizativas</p>	<p>5.2.4. Toma de decisiones en organizaciones descentralizadas 5.2.5. Toma de decisiones como poder de influencia 5.3. La dirección y la comunicación en los centros educativos 5.3.1. Persuasión 5.3.2. Cultura radical 5.3.3. Sitio web 5.3.4. Redes virtuales 5.4. La dirección y el clima institucional 5.4.1. Concepto de clima escolar 5.4.2. El clima en la organización educativa 5.4.2.1. Clima en la clase 5.4.2.2. Clima organizativo 5.4.2.3. Clima psicológico 5.4.2.4. Clima social 5.4.2.5. Clima emocional 5.5. La dirección y los valores en el desarrollo institucional 5.5.1. Valores en el centro educativo 5.5.2. Valores de los alumnos 5.5.3. Valores de los profesores</p>	

ANEXO 10

Decreta:

Nº 1114

Art. 1º— Por haberse cumplido el tiempo prescrito por la Ley, dase de baja del Personal en Disponibilidad, con fecha 1º de enero de 1977, a los siguientes señores Oficiales del Ejército:

- 0-17-0176173 6326 Ruiz Armendáriz José Gualberto
- 0-05-0028323 6116 López Viteri Víctor Hugo
- 0-17-0219870 6126 Proaño Cevallos Galo Abelardo
- 0-17-0031691 6166 Cabrera Muñoz Tito Livio
- 0-19-0004396 6116 Rojas Jácome Carlos Humberto
- 0-17-0175093 6146 Navarrete Obando Fernando Aníbal
- 0-17-0176306 6146 Andrade Cifuentes Luis Eduardo Modesto
- 0-17-0147651 6116 Robelly Martínez Guillermo Eduardo
- 0-17-0335221 6156 Serrano Herrera Guillermo Humberto
- 0-17-0198586 6166 Garzón Jácome Jaime Pedro
- 0-17-0031555 6166 Collantes Neira César Gerardo
- 0-17-0155628 6126 Mancheno Guevara Luis Flavio
- 0-17-0176308 6146 Mancheno Villacís Luis Alfonso.

Art. 2º— El señor Ministro de Defensa Nacional, queda encargado de la ejecución del presente Decreto.

Dado, en el Palacio Nacional, en Quito, a 31 de enero de 1977.

f.) Vicealmirante, Alfredo Poveda Burbano, Comandante General de la Fuerza Naval, Presidente del Consejo Supremo de Gobierno.— f.) General Guillermo Durán Arcentales, Comandante General de la Fuerza Terrestre, Miembro del Consejo Supremo de Gobierno.— f.) Brigadier General Luis Leoro Franco, Comandante General de la Fuerza Aérea, Miembro del Consejo Supremo de Gobierno. f.) El Ministro de Defensa Nacional, f.) Andrés Arrata Macías, General de Div. (R).

Es copia.— Lo certifico.

f.) Víctor H. Garcés Pozo, Capitán de Navío de E.M., Secretario General de la Administración Pública.

Nº 1117

EL CONSEJO SUPREMO DE GOBIERNO,

Considerando:

Que es necesario satisfacer la creciente demanda por el servicio educativo que reclaman las poblaciones de distintos sectores del país;

Que es indispensable ofrecer oportunidades de educación a los sectores humanos que cumplen programas de desarrollo en el medio rural y a los que demandan el servicio educativo nocturno;

EL CONSEJO SUPREMO DE GOBIERNO,

A pedido del señor Ministro de Defensa Nacional y en uso de las atribuciones de que se halla investido.

Decreta:

Art. 1º— Por haberse cumplido el tiempo prescrito por la Ley, dase de baja del Personal en Disponibilidad, con fecha 1º de enero de 1977, a los siguientes señores Oficiales del Ejército:

- 0-17-0176377 4148 Galeano Yáñez Luis Arturo
- 0-17-0045503 5326 Mora Quintana José Francisco
- 0-17-0045533 5326 Franco Gavilanez René Wilfrido
- 0-17-0038266 5326 Araujo Cajas Carlos, Oswaldo
- 0-17-0021339 5326 Freire Rivera Ricardo Salomón
- 0-17-0052566 5326 Jurado Riquetti Luis Edmundo
- 0-17-0180202 5126 Villalba León Gustavo Augusto
- 0-11-0003917 5116 Morillo Vivanco Edgar Aníbal
- 0-17-0222982 5146 Aklaz Sánchez Luis Efraín
- 0-11-0176036 5116 Arboleda Maya Galo Alfredo René
- 0-17-0234250 5146 Ortiz Dávila Jorge Rubén
- 0-11-0015568 5136 Parreño Ruiz Tito Alberto
- 0-17-0235459 5136 Arboleda Sánchez Marco Antonio
- 0-17-0306078 5126 Villalba Miño Marco Augusto
- 0-01-0016653 5316 Sandoval Cadena Manuel Tomás
- 0-17-029057 5146 Tobar Alvarez Carlos Vicente

Art. 2º— El señor Ministro de Defensa Nacional, queda encargado de la ejecución del presente Decreto.

Dado, en el Palacio Nacional, en Quito, a 27 de enero de 1977.

f.) Vicealmirante Alfredo Poveda Burbano, Comandante General de la Fuerza Naval, Presidente del Consejo Supremo de Gobierno.— f.) General Guillermo Durán Arcentales, Comandante General de la Fuerza Terrestre, Miembro del Consejo Supremo de Gobierno.— f.) Brigadier General Luis Leoro Franco, Comandante General de la Fuerza Aérea, Miembro del Consejo Supremo de Gobierno. El Ministro de Defensa Nacional, f.) Andrés Arrata Macías, General de Div. (R).

Es copia.— Lo certifico.

f.) Víctor H. Garcés Pozo, Capitán de Navío de E.M., Secretario General de la Administración Pública.

Nº 1116

EL CONSEJO SUPREMO DE GOBIERNO,

A pedido del señor Ministro de Defensa Nacional y en uso de las atribuciones de que se halla investido,

Que varias comunidades religiosas vienen desarrollando una eficiente labor en beneficio de la niñez y la juventud y es deber del Estado brindar apoyo económico:

En uso de las facultades de que se halla investido;

Decreta:

Art. 1º— Créanse los siguientes colegios a partir de octubre de 1976:

**A. EN LA PROVINCIA DEL CARCHI:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto, en La Paz, cantón Mantúfar, (para atender a la población del Núcleo Escolar de La Paz), con la asignación de \$ 290.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto, en La Concepción, cantón Espejo (para atender a la población del Núcleo Escolar de La Concepción), con la asignación de \$ 290.000.

**B. EN LA PROVINCIA DE IMBABURA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto diurno y nocturno en San Antonio de Ibarra, con la asignación de \$ 710.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Rumipamba, cantón Ibarra (para atender a la población del Núcleo Escolar de Rumipamba), con la asignación de \$ 450.000.
3. Colegio de Ciclo Básico en El Chota, (para atender a la población del Núcleo Escolar de El Chota), con la asignación de \$ 290.000.

**C. EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en la parroquia San Roque, de esta ciudad, con la asignación de \$ 420.000.
2. Colegio Técnico de Señoritas de Ciclo Básico, en la ciudad de Quito, con la asignación de \$ 500.000.
3. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Toctiuco, parroquia de El Salvador, de esta ciudad, con la asignación de \$ 420.000.
4. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Calacali, cantón Quito, con la asignación de \$ 290.000.

**D. EN LA PROVINCIA DE COTOPAXI:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Mudatillo, cantón Salcedo, con la asignación de \$ 290.000.

**E. EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en la parroquia de Atahualpa, cantón Ambato, con la asignación de \$ 420.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto en la parroquia de San Andrés, cantón Pillaro, con la asignación de \$ 290.000.

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en la parroquia de Quizapincha, con la asignación de \$ 290.000.

**F. EN LA PROVINCIA DE BOLIVAR:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en la parroquia Las Naves, cantón Guaranda, con la asignación de \$ 290.000.
2. Colegio de Ciclo Básico en Simiatug, cantón Guaranda con la asignación de \$ 290.000.

**G. EN LA PROVINCIA DE CAÑAR:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Guapán, cantón Azogues, con la asignación de \$ 290.000.

**H. EN LA PROVINCIA DE AZUAY:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en el Pan, cantón Paute, con la asignación de \$ 420.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Oña, cantón Girón, con la asignación de \$ 360.000.

**I. EN LA PROVINCIA DE LOJA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Manabí, cantón Saraguro, con la asignación de \$ 290.000.

**J. EN LA PROVINCIA DE PASTAZA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Mera, con la asignación de \$ 290.000.

**K. EN LA PROVINCIA DE ZAMORA:**

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Zumbi, cantón Zamora, con la asignación de \$ 290.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto en Yacuambi, cantón Zamora, con la asignación de \$ 290.000.

Art. 2º— Nacionalizanse, a partir de octubre de 1976, los siguientes colegios:

1. Colegio de Ciclo Básico Mixto "Abdón Calderón" de la parroquia de Calderón, cantón Quito, Provincia de Pichincha, con la asignación de \$ 360.000.
2. Colegio de Ciclo Básico Mixto de Achupallas, cantón Alausí, Provincia de Chimborazo, con la asignación de \$ 290.000.
3. Colegio "Manuel Galecio" y Escuela del mismo nombre del cantón Alausí, con la asignación de \$ 500.000.

Art. 3º— Créanse, a partir de octubre de 1976, secciones nocturnas dependientes de colegios diurnos fiscales:

**A. EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA:**

1. En el Colegio Nacional "Cinco de Junio", de San Bartolo, cantón Quito, para atender el alumnado del colegio Particular "Epitlacima", con la asignación anual de \$ 200.000.
2. En el colegio Nacional "Nelson Torres" de Cayambe para atender en la matrícula del colegio Particular nocturno "Cayambe", con la asignación anual de \$ 200.000.

**B. EN LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA:**

1. En el colegio Nacional "Mariano Benítez" de Pelileo, con la asignación anual de \$ 200.000.

**C. EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO:**

1. En el colegio Nacional de Señoritas "Riobamba", de Riobamba, con la asignación anual de \$ 220.000.

**D. EN LA PROVINCIA DEL AZUAY:**

1. En el Colegio Nacional "Ciudad de Cuenca" para atender la matrícula del colegio Particular Nocturno "Febres Cordero" de Cuenca, con la asignación anual de \$ 500.000.
2. En el Colegio Nacional "Alejandro Andrade" de Girón para atender la matrícula del Colegio Particular nocturno "Ciudad de Girón", con la asignación anual de \$ 200.000.

**E. EN LA PROVINCIA DE LOJA:**

1. En el Colegio "Indigenista Saraguro" de Saraguro, para atender la matrícula del Colegio Particular nocturno "Saraguro", con la asignación anual de \$ 200.000.

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN: .....	II
AUTORÍA .....	III
CARTA DE AUTORIZACIÓN .....	IV
AGRADECIMIENTO.....	IV
DEDICATORIA.....	VI
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	VII
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	VIII
ESQUEMA DE CONTENIDOS.....	IX
a. TÍTULO.....	1
b. RESUMEN.....	2
SUMMARY .....	4
c. INTRODUCCIÓN .....	6
d. REVISIÓN DE LITERATURA .....	10
1. LA GESTIÓN DE LA AUTORIDAD.....	10
1.1. Definición de Gestión.....	10
1.3. Importancia de la Gestión. ....	18
1.4. Tipos de Gestión.....	20
1.5. Gestión en las Instituciones Educativas.....	28
2.1. Definición. ....	30
2.2. Importancia de la Dirección.....	32

2.3.	Principios de Dirección.....	33
2.4.	Etapas de la Dirección. ....	35
2.5.	Dirección de la Autoridad en las Instituciones Educativas Públicas y Privadas.....	47
3.	EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	49
3.1.	Definición de Desarrollo Institucional. ....	49
3.2.	Características del Desarrollo Institucional en las Instituciones Educativas. ....	51
3.4.	Desarrollo Institucional y el Clima Escolar. ....	54
3.5.	Desarrollo Institucional y los Valores. ....	57
e.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	62
	MÉTODOS:.....	62
	TÉCNICAS:.....	63
f.	RESULTADOS .....	65
g.	DISCUSIÓN.....	107
h.	CONCLUSIONES .....	115
i.	RECOMENDACIONES.....	116
	LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS .....	118
j.	BIBLIOGRAFÍA.....	142
k.	ANEXOS.....	145
	ÍNDICE .....	291