



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

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

### NIVEL DE POSTGRADO

### PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

### ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO

**PROMADED**

LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO TÉCNICO "EDMUNDO CEVALLOS AGUIRRE", DE LA PARROQUIA COLAISACA, CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA, EN EL PERÍODO 2008-2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS.

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

#### AUTORAS:

Lic. Elvia Luzmila Remache Puchaicela

Lic. Nohemí del Pilar Riofrío Porras

#### DIRECTOR:

*Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Deñarreta*

CARIAMANGA – LOJA – ECUADOR  
2009

Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Haber asesorado, dirigido, revisado y discutido, durante todo el desarrollo la tesis titulada: LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DEL COLEGIO TÉCNICO “EDMUNDO CEVALLOS AGUIRRE” DE LA PARROQUIA COLAISACA, CANTÓN CALVAS, PROVINCIA DE LOJA, PERÍODO 2008 – 2009. LINEAMIENTOS ALTERNATIVOS, de autoría de la Lic. Elvia Luzmila Remache Puchaicela y Lic. Nohemí del Pilar Riofrío Porras, la cual cumple con todos los requisitos de fondo y de forma exigidos para la investigación científica y las normas de graduación de la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación, sustentación y defensa.

Loja, junio del 2009

Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA**

Los conceptos, ideas y criterios expuestos en el presente trabajo de investigación, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Elvia L. Remache P.

Nohemí del P. Riofrío P.

## **AGRADECIMIENTO**

Luego de haber concluido la presente investigación, expresamos nuestros sinceros agradecimientos:

Al PROMADED y al Área de Educación, el Arte y la Comunicación, en las personas de sus directivos y empleados, por brindarnos las facilidades necesarias, para realizar todas las acciones tendientes a lograr nuestra aspiración de obtener el título profesional.

Al Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta, Director de Tesis, por compartir sus experiencias profesionales, sus conocimientos científicos y sus valores humanos, durante el desarrollo de la investigación, dándonos un aporte significativo en nuestro crecimiento personal y profesional.

A los maestros del PROMADED, por todas las enseñanzas que nos supieron inculcar durante todo el período académico y que nos sirvió de sustento teórico para la realización del proceso investigativo.

A las autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes, y padres de familia del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos, de la” parroquia Colaisaca, por su colaboración activa y desinteresada en el desarrollo de la presente investigación.

A todas las personas, amigos y compañeros que dieron su valioso aporte, ya sea, bibliográfico o de asesoramiento, que sirvió de gran ayuda en la consecución de nuestra meta.

A nuestros familiares por la comprensión, apoyo y el valor que siempre dieron para formarnos.

Las autoras

## **DEDICATORIA**

La presente investigación, la dedicamos a nuestros esposos e hijos, por todo el valor, el cariño y comprensión que aportaron para seguir adelante en los momentos que más lo necesitamos. Así mismo a nuestros padres y familiares por ser la energía vital de nuestras almas e impulsarnos siempre hacia el crecimiento personal y profesional.

Elvia y Nohemí

## ÍNDICE

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁG.</b>
Certificación	ii
Autoría	iii
Agradecimiento	iv
Dedicatoria	vi
Índice	vii
Resumen	xi
Abstrac	xiii
Introducción	1
<b>Capítulo I: Metodología de la Investigación</b>	5
1.1. Diseño de la Investigación	6
1.2. Métodos para el Desarrollo de la Investigación	7
1.3. Técnicas e Instrumentos para la Investigación	8
1.4. Población	9
1.5. Procesos Utilizados en la Aplicación de Instrumentos y la Recolección de Información	10
1.6. Procedimientos, Análisis e Interpretación de la Información	11
1.7. Comprobación de las Hipótesis y Conclusiones	12
1.8. Elaboración de los Lineamientos Alternativos y del Informe	12

<b>Capítulo II: Presentación de Resultados</b>	14
2.1. Enunciado Hipótesis Uno	15
2.1.1. Verificación de la Hipótesis Uno	96
2.2. Enunciado de la Hipótesis Dos	99
2.2.1. Verificación de la Hipótesis Dos	161
<b>Capítulo III: Conclusiones</b>	165
<b>Capítulo IV: Lineamientos Alternativos</b>	170
4.1. Título	171
4.2. Objetivos	173
4.2.1. Objetivos Generales	173
4.2.2. Objetivos Específicos	173
4.3. Eventos que se proponen	174
4.4. Operatividad de los eventos	175
4.5. Proyecto 1	176
4.5.1. Presentación	176
4.5.2. Justificación	176
4.5.3. Problemática	177
4.5.4. Objetivos	178
4.5.4.1. General	178
4.5.4.2. Específicos	178
4.5.5. Fundamentos Teóricos	178
4.5.5.1. Importancia del Liderazgo	179
4.5.5.2. Tipos de Líderes	180



4.5.5.2.1. Líder Autocrático	180
4.5.5.2.2. Líder Democrático	181
4.5.5.2.3. Líder Liberal	181
4.5.6. El Líder como Función de la Organización	182
4.5.7. Líder Motivador	183
4.5.8. Líder Planificador de sus Actividades	183
4.5.9. Líder como Ejecutor de Gestiones	185
4.5.10. Líder Evaluador	186
4.6. Operatividad	208
4.7. Actividades	210
4.8. Metodología	210
4.9. Cronograma	212
4.10. Evaluación	216
4.11. Recursos y Presupuesto	216
4.12. Proyecto 2	217
4.12.1. Presentación	217
4.12.2. Justificación	218
4.12.3. Problemática	218
4.12.4. Objetivos	219
4.12.4.1. General	219
4.12.4.2. Específico	219
4.12.5. Fundamentación Teórica	220
4.12.6. Operatividad	239

4.12.7. Actividades	240
4.12.8. Metodología	240
4.12.9. Programación del Evento	242
4.12.10. Evaluación	244
4.12.11. Recursos y Presupuesto	244
<b>5. Bibliografía</b>	<b>245</b>
<b>6. Anexos</b>	<b>247</b>

## RESUMEN

El proceso de investigación se realizó en base al siguiente objetivo: determinar la incidencia de la función directiva, en el desempeño del personal docente y administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos: con el método analítico se hizo el estudio crítico de los datos obtenidos en la investigación de campo; el método sintético, se utilizó para organizar adecuadamente la información, permitiendo plantear hipótesis, establecer conclusiones y lineamientos alternativos; el método inductivo-deductivo, permitió hacer y aplicar generalizaciones en base a la información empírica de los aspectos particulares investigados; el método descriptivo, permitió detallar la situación actual del problema, procurando su interpretación racional y el análisis objetivo del mismo; el método estadístico, facilitó la organización y graficación de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos de investigación.

Para recabar la información requerida se manejaron las técnicas de: entrevista a las autoridades y la encuesta aplicada, a docentes,

administrativos, padres de familia y estudiantes. Luego de haber realizado el proceso de investigación y contrastar los datos empíricos con los sustentos teóricos se llegó a establecer los siguientes resultados:

Tanto el personal docente, administrativo y docente demuestra que el Rector no posee poder de liderazgo, menoscabando de esta manera el prestigio y la honra del plantel. Los maestros y personal administrativo, no han recibido capacitación y asesoramiento para el mejoramiento de su labor docente y administrativa. El Rector no goza de potestad y mando, lo cual crea un ambiente sin normas de respeto, en detrimento del progreso del plantel y toda la comunidad educativa.

Ante las falencias encontradas en la institución educativa, se plantean los lineamientos alternativos de solución: capacitación sobre liderazgo para quienes ejercen la función directiva; y, programa de capacitación en el desempeño del personal docente y administrativo de la institución.

## **ABSTRAC**

The process of investigation is did in base to the following objective:

To determinate the incidence of the Directive function in the discharge in the administrative and teaching personal of the “Edmundo Cevallos Aguirre”, technical high school of the Colaisaca parish, Calvas canton, Loja province in the 2008 – 2009.

For the development of the investigation was used the following methods: With the Analytic method we did critic study of the get date in the investigation of camp: The synthetic method was used to organize adequately the information, permitting to establish hypothesis, to found conclusion and alternative lineament.

The inductive–deductive method permitted to do and apply generalization in base to the empiric information of the particular aspect made, the descriptive method permitted to inform the actual situation of the problem, procuring its national interpretation in the objective analysis.

The statistical method facilitated the organization and graphic of the get information with the application of the instruments of investigation techniques.

To get informative were used the techniques such as: The interview to the authorities and the search to the teachers, administrative, parents and students.

Then we did the investigation process and to contrast the empiric data with the theoretic holding. We become to establish the following result:

The teaching personal, administrative and student indicate the headmaster doesn't have leading, affecting the prestige and the dignity of the institution.

The teaching and administrative haven't received enabling and advisement for the improvement of his docent and administrative work. The headmaster don't have authority and control, as consequence it produces an ambient without rules of respect affecting the progress of the high school in the educative community.

Due the problems found the educative institution we plan the lineament alternative of solution like. Capacitation about leading for who realized the directive function and capacitation program in the capacity of the docent and administrative personal of the institution.

## INTRODUCCIÓN

La parroquia Colaisaca, por el gran espíritu de colaboración que caracteriza a sus pobladores, constituye un punto de integración de los pueblos fronterizos del sur del país. Su nombre proviene de la lengua aborígen quichua Colaizhaca Pachac Mama, que significa “Territorio de cola larga o prominencia prolongada de la madre tierra”.

En su aspecto socio-cultural, tiene 26 planteles educativos de nivel primario; a nivel medio, solo existe el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, ubicado en la cabecera parroquial.

El Colegio se creó en el año de 1978 y fue inaugurado el 14 de Diciembre de 1981. La visión de este Centro Educativo es ser líder en el contexto educativo del sector fronterizo de la patria, ofreciendo calidad y excelencia en su proceso educativo. Para alcanzar esta visión, su misión es brindar educación media y bachillerato de calidad innovadora, técnica, humanista e integral. Su meta es que sus educandos tengan una actitud positiva en la vida contribuyendo al desarrollo cantonal, provincial y nacional.

Al entrar en la vida de este importante centro del saber, se planteó el siguiente problema en su quehacer educativo: “Como incide la función directiva en el desempeño docente y administrativo del Colegio Técnico

“Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja”.

Se seleccionó el tema anunciado por las siguientes razones:

- Por ser de interés en la carrera de Maestría en Administración para el Desarrollo Educativo.
- Por colaborar con el desarrollo educativo de este importante plantel educativo.
- Por poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias.

El objetivo de esta investigación es “Determinar la incidencia de la función directiva en el desempeño del personal docente y administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en período 2008 – 2009”

El estudio de investigación se ha basado en la siguiente hipótesis: “El limitado desempeño del Personal Docente y Administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, se debe al incipiente ejercicio de la función directiva de la institución”



La metodología utilizada en el presente trabajo de investigación es:

**Métodos:** Inductivo – Deductivo

Analítico – Sintético

Descriptivo – Estadístico

**Técnicas:** Entrevistas – Encuestas

Los contenidos se han desglosado en los siguientes capítulos:

El Primer Capítulo, informa sobre el proceso metodológico, que permitió llegar a conclusiones y resultados como producto del análisis: descriptivo, analítico, deductivo e inductivo de los datos empíricos obtenidos.

El Segundo Capítulo, comprende la exposición y discusión de resultados, los mismos que están representados mediante cuadros estadísticos y gráficos.

En el Tercer, Capítulo se establecen las conclusiones, en base al análisis e interpretación, de resultados obtenidos y la contrastación de las hipótesis planteadas.

El Cuarto Capítulo, presenta lineamientos alternativos como respuestas a las diferencias encontradas en el análisis e interpretación de la información de campo y teórica obtenida

Los lineamientos, están basados en: capacitación sobre el liderazgo de la función directiva y programa de capacitación en el desempeño del personal docente y administrativo.

# CAPÍTULO I

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## **1.1. Diseño de la investigación**

El trabajo de investigación, se enmarca dentro del campo no experimental, ya que; investiga temas de carácter socio-educativo y las variables no se someten a comprobación experimental; por ello, el tratamiento de la información es de tipo descriptivo, es decir, que para el estudio de los datos empíricos, así como el análisis de los mismos, no se utilizaron procedimientos experimentales; la información se recopiló mediante encuestas y estudio de documentos; la descripción de los hechos se hizo tomando en cuenta los criterios, tal como se presentaron en la realidad, los mismos que sirvieron para obtener los resultados y describir los procesos del objeto determinado.

Se aplicó, la investigación de tipo descriptiva como elemento esencial, relacionando la función directiva en el colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” y prospectiva, porque, se pudo determinar aciertos y errores, los mismos que al ser evaluados serán tomados en cuenta en el futuro. Para la fundamentación y demostración de las hipótesis se utilizó la técnica de teorización.

## **1.2. Métodos para el desarrollo de la investigación**

Para la recolección de la información se entrevistó a los directivos acerca de la función directiva y el desempeño docente y administrativo; se encuestó a los profesores y empleados administrativos con preguntas sobre la función directiva y el desempeño docente y administrativo; a los estudiantes sobre la función directiva, la comunicación y el liderazgo de las autoridades; y, a los padres de familia sobre la función directiva y la participación en el desarrollo de las actividades institucionales, a todos los informantes se los investigó en su lugar de trabajo, lo que permitió recoger la información empírica necesaria.

Para darle validez científica a la investigación, se siguieron los pasos del método científico. Se utilizó el método analítico para hacer un estudio pormenorizado de las interrogantes planteadas a los informantes de la institución, lo que permitió establecer las diferencias y semejanzas entre las respuestas dadas por cada una de ellas.

El método sintético fue utilizado para unificar criterios y contrastar cada pregunta en base a los referentes teóricos, además facilitó estructurar las conclusiones y los lineamientos alternativos que permitan el mejoramiento del ejercicio de la función directiva.

El método inductivo se aplicó una vez obtenidos los resultados empíricos de cada interrogante, permitiendo la interpretación de resultados y establecer las conclusiones generales.

El método deductivo se utilizó para concatenar las interrogantes planteadas con las categorías propuestas, lo que llevó a determinar las posibles causas y efectos de la problemática investigada, para de esta manera encontrar un camino que permita solucionar los problemas generados en la institución.

El método descriptivo permitió determinar la situación actual de la problemática investigada, procurando su interpretación y análisis.

El método estadístico sirvió para organizar y graficar información obtenida en la aplicación de los instrumentos de investigación.

### **1.3. Técnicas, instrumentos y procedimientos utilizados**

La ejecución de la investigación, se guió por las orientaciones planteadas en el proyecto. El proceso investigativo estuvo apegado a la utilización de técnicas e instrumentos que permitieron la recolección de información concreta y real, acerca de la problemática en estudio; razón por la cual, se realizaron entrevistas (autoridades), encuestas (profesores, estudiantes, administrativos y padres de familia), estudios bibliográficos, fotografías y

fichas de observación, teniendo muy en cuenta las variables, indicadores, índices y subíndices propuestos en la operativización de las hipótesis.

#### **1.4. Población**

Dado que el universo referencial de investigación, es reducido, se tomó en cuenta la totalidad de la población, por lo que, la aplicación de los instrumentos de investigación se la hizo a 14 docentes, 3 autoridades, 5 empleados administrativos, 22 padres de familia y 43 estudiantes, que se encontraban cursando, desde el octavo al décimo año de educación básica y de primero a tercero de bachillerato.

Para la investigación se consideró el siguiente cuadro:

<b>POBLACIÓN</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Autoridades	3
Docentes	14
Administrativos	5
Alumnos	43
Padres de Familia	22
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

### **1.5. Proceso utilizado en la aplicación de instrumentos y recolección de la información**

Para recolectar la información, se entrevistó a las autoridades de la institución y fueron encuestados los profesores, empleados administrativos, estudiantes y padres de familia, quienes expresaron sus criterios, opiniones y sugerencias relacionados con el ejercicio de la función directiva y el desempeño del personal docente y administrativo, así como, la incidencia de la inestabilidad de la autoridad en la falta de compromiso institucional por parte de los integrantes de la comunidad educativa, lo que provoca el incumplimiento en el desempeño de las funciones.

Paralelamente a lo anterior se hizo una revisión de los documentos existentes en la institución, en lo que tiene relación con el ejercicio de la función directiva y el desempeño docente y administrativo, lo que permitió cotejar la información teórica existente, con los criterios dados por los investigados; de la misma manera, se analizó la planificación de actividades institucional, para determinar su contenido y el cumplimiento del mismo.

La información recabada, fue sintetizada, tomando en consideración los temas de importancia para lograr los objetivos de la investigación, siempre respetando en forma textual las respuestas dadas por los informantes.



## **1.6. Procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Para el procesamiento, análisis e interpretación de la información se procedió de la siguiente manera:

Para la tabulación de la información, se consideraron los cuadros elaborados a partir de las variables, indicadores e índices, detallados en el diseño de los instrumentos de investigación. En la recolección, vaciado y presentación de la información se tomó como eje central cada hipótesis planteada; se analizaron las respuestas de los investigados y se representaron en cuadros estadísticos y sus respectivos gráficos, para una mejor comprensión.

La organización de la información empírica se desarrolló, integrando las respuestas de los informantes en cuadros de doble entrada o triangulación, según la similitud las interrogantes planteadas a los investigados, lo que permitió establecer relaciones y diferencias entre las opiniones y criterios del universo investigado.

El marco teórico presentado en el proyecto, hizo posible la contrastación de la información, hacer deducciones lógicas para llegar a conclusiones, como resultado de la interpretación y análisis de los datos recabados del universo investigado.

### **1.7. Comprobación de las hipótesis y conclusiones**

Sobre la base de la interpretación de la información, se procedió a contrastar las hipótesis, tomando como referencia los sustentos teóricos asumidos en el marco teórico y relacionándolas con la información empírica organizada en base a las variables de cada una de las hipótesis. Para contrastar las hipótesis específicas, se tomaron los datos en forma descriptiva y cualitativa, lo que permitió llegar a tomar las decisiones correspondientes.

El análisis realizado a la información, tanto teórica como empírica, permitió extraer las conclusiones como aspectos relevantes de la investigación, esto se logró, por cuanto el accionar fue organizado en función de los objetivos planteados en el proyecto, y base a las fortalezas y debilidades determinadas en el transcurso de la investigación.

### **1.8. Elaboración del informe y de los lineamientos alternativos**

La elaboración del informe, se realizó luego del análisis de la información empírica detectada, la misma que fue contrastada con los sustentos teóricos detallados en el proyecto; para la redacción del informe, se tomó en cuenta las normativas institucionales establecidas por la universidad y las normas establecida para la redacción técnica.

Las conclusiones obtenidas del análisis e interpretación de la información obtenida, hizo posible detectar los problemas de mayor importancia que inciden en el ejercicio de la función directiva del colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, y que posibilitaron el planteamiento de los lineamientos alternativos.

Los lineamientos alternativos se presentan en forma esquemática en una propuesta de mejoramiento de los miembros que ejercen la función directiva, que conlleva al mejoramiento del desempeño del personal docente y administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca.

Para el planteamiento de los lineamientos alternativos se tomaron en cuenta los problemas nodales, elaborando proyectos de intervención en aquellos que tienen mayor relevancia, en lo relacionado a la motivación del personal que labora en la institución; el liderazgo de la autoridad y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución, el trabajo de investigación propositivo, finaliza presentando los esquemas de proyectos que deberán ser integrados al plan de desarrollo institucional, como un proceso de planificación que se fundamente en estrategias participativas, de liderazgo democrático y de compromiso por el mejoramiento de las relaciones interpersonales y de desarrollo humano, como parte del desarrollo social al que debe propender toda institución educativa.

**CAPÍTULO II**  
**PRESENTACIÓN DE**  
**RESULTADOS**

## 2.1. Enunciado Hipótesis Uno

**El limitado desempeño del personal docente del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.**

Encuesta aplicada, a: profesores, empleados administrativos, estudiantes y padres de familia, así como; entrevista a las autoridades del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, Provincia de Loja.

### 1. ¿Los procesos de comunicación que utiliza el rector son?

**CUADRO N° 1**

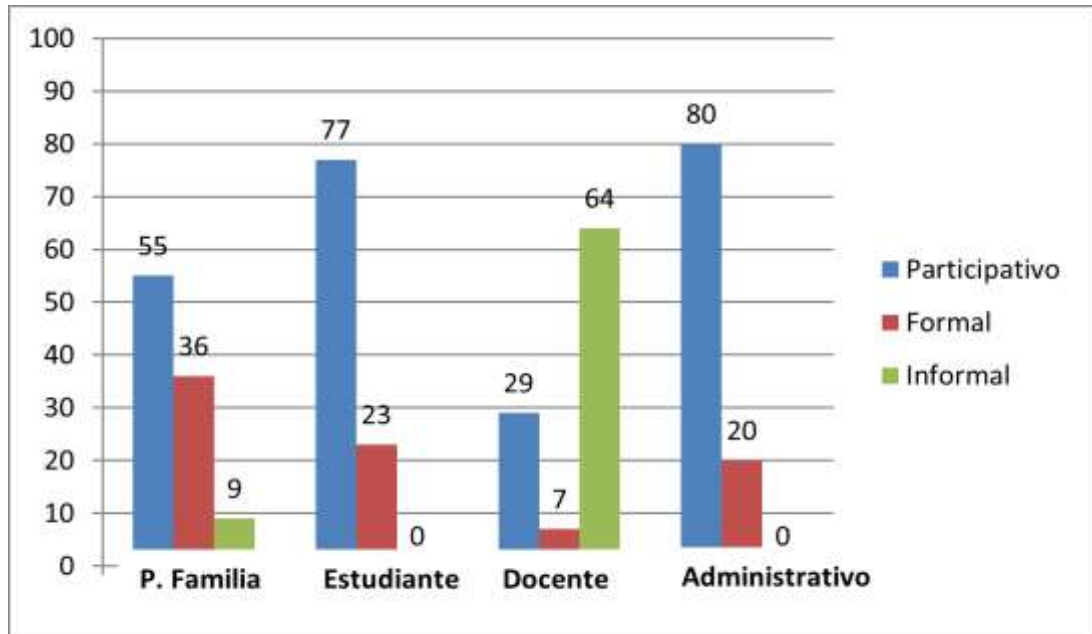
Comunicación del Rector								
Alternativas	P. Familia		Estudiante		Docentes		Administrat	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participativo	12	55	33	77	4	29	4	80
Formal	8	36	10	23	1	7	1	20
Informal	2	9	0	0	9	64	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes y administrativos

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras.

## GRÁFICA Nº 1

### Comunicación de las autoridades



### ANÁLISIS:

“La comunicación de la autoridad debe ser fluida, transparente y primar de la honestidad hacia los empleados. Esta comunicación debe ser, directa y respetuosa, que ayude a los empleados a entender las estrategias generales y logros de objetivos claves; como también debe compartir información con todo el personal de la institución educativa”<sup>1</sup>.

La comunicación entre el rector y sus subordinados, es muy importante.

Para el mejor manejo de la institución, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

<sup>1</sup> ARIAS JARA, Teresa – TAPIA, Miguel: Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.

- La comunicación participativa que, es una rama de trabajo de la comunicación social la cual se despliega en lo local y regional al servicio de proyectos, planes, programas, para facilitar el diálogo en doble vía entre los diferentes actores del proceso, promover re-significaciones culturales y estimular el sentido de pertenencia social frente a las estrategias previstas, para asegurar su sostenibilidad.

- La comunicación formal, transmite el mensaje mediante: oficios, memorándum, circular, que surge en la estructura de una organización.
- La comunicación informal, es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, ésta distorsiona el mensaje, es rápida, enérgica y más difusiva.

Al respecto de la comunicación del rector, el 55% de padres de familia encuestados, manifiestan que en la institución que estudian sus hijos, la comunicación es participativa, el 36% manifiesta que la comunicación es formal y el 9% informan que la comunicación de la autoridad en la institución es de tipo informal. De su lado, el 77% de estudiantes encuestados opinan que la comunicación de la autoridad en la institución es de tipo participativa, el 23% dice que la comunicación es de tipo formal. Frente a la misma interrogante, el 64% de docentes encuestados aseguran que, la comunicación de la autoridad en la institución es de carácter informal, el 29% opinan que la comunicación es de tipo participativa, y el 7% manifiestan que

el tipo de comunicación de la autoridad en la institución es informal. Así mismo, El 80% del personal administrativo encuestado sostiene que la comunicación de la autoridad en la institución es de tipo participativo y el 20% menciona que la comunicación de la autoridad es de carácter formal.

Es decir, para el 55% de los padres de familia, el 77% de estudiantes, el 80% del personal administrativo, la comunicación que emplea el rector en la institución es participativa para impartir órdenes y expresar las ideas a sus subordinados, y para un 64% de los docentes, el tipo de comunicación que utiliza la autoridad es de tipo informal.

De los datos obtenidos y el análisis teórico realizado, se puede observar que, si bien el rector utiliza una comunicación de tipo participativo frente a los padres de familia, estudiantes y empleados administrativos, y con los docentes la comunicación es informal, por lo que; se puede decir que la comunicación que utiliza el rector con los docentes es un tanto inadecuada, ya que, es importante que ciertos aspectos de la información, especialmente las disposiciones queden registradas en documentos para poder realizar un control adecuado.



## 2. ¿Los procesos de comunicación que utiliza el vicerrector son?

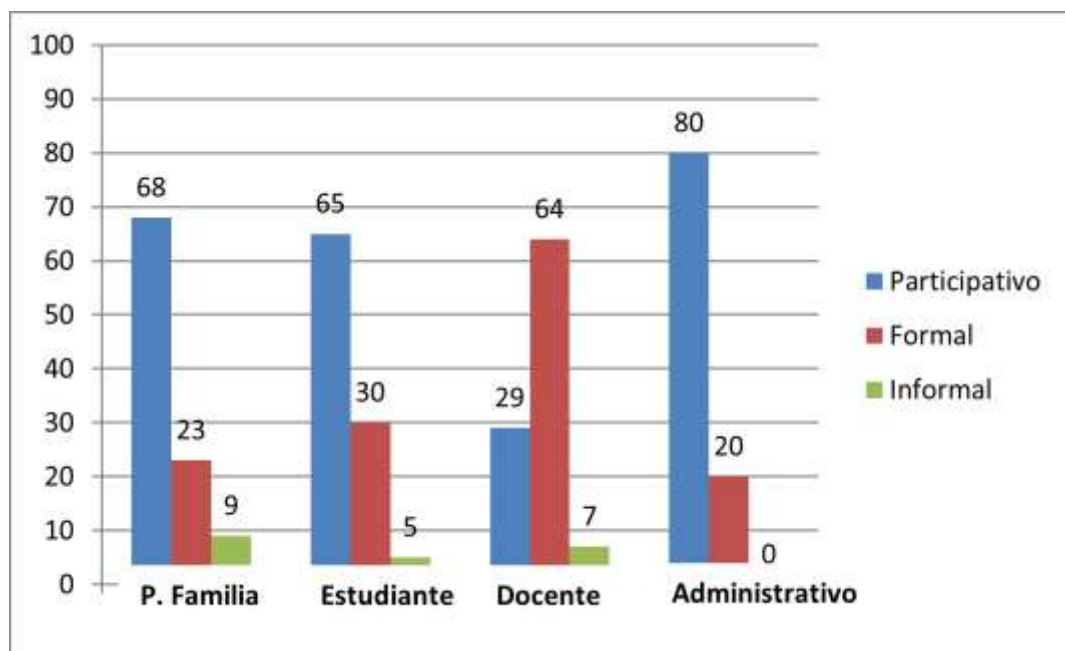
**CUADRO N° 2**

Comunicación del Vicerrector								
Alternativas	P. Familia		Estudiante		Docentes		Administrat.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participativo	15	68	28	65	4	29	4	80
Formal	5	23	13	30	9	64	1	20
Informal	2	9	2	5	1	7	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes y administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 2**

### Comunicación de las autoridades



## **ANÁLISIS:**

La comunicación es importante porque permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

En diferentes instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que presentan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad.

Consultados sobre el tipo de comunicación que utiliza el vicerrector, el 68% de padres de familia manifiestan que, la comunicación que utiliza el vicerrector es participativa, el 23% afirman que la comunicación es formal y el 9% informan que, la comunicación del vicerrector es informal. En este mismo aspecto, el 65% de estudiantes encuestados afirman, que la comunicación del vicerrector es participativa, el 30% consideran que la comunicación es formal; y el 5% de estudiantes afirman que la comunicación utilizada por el vicerrector es de tipo informal.

Para el 64% de los docentes encuestados la comunicación utilizada por el vicerrector es formal, el 29% señala que la comunicación es participativa y el 7% afirman que la comunicación es informal; en este mismo sentido, el 80% de los administrativos encuestados afirman que la comunicación que utiliza el vicerrector es participativa, el 20% afirman que la comunicación es formal.

Se puede inferir que, para los padres de familia 68%, estudiantes 65% y personal administrativo 80%, el tipo de comunicación que utiliza el vicerrector es participativa; mientras que este criterio no es compartido con el personal docente 64%, para quienes la comunicación del vicerrector es de tipo formal.

Si bien es cierto, que el vicerrector utiliza una comunicación de tipo participativo con los padres de familia, estudiantes y empleados administrativos, con los profesores utiliza una comunicación de tipo formal, lo que quiere decir que el vicerrector sabe definir adecuadamente el tipo de comunicación con sus subordinados.

### 3. ¿Los procesos de comunicación que utiliza la inspectora son?

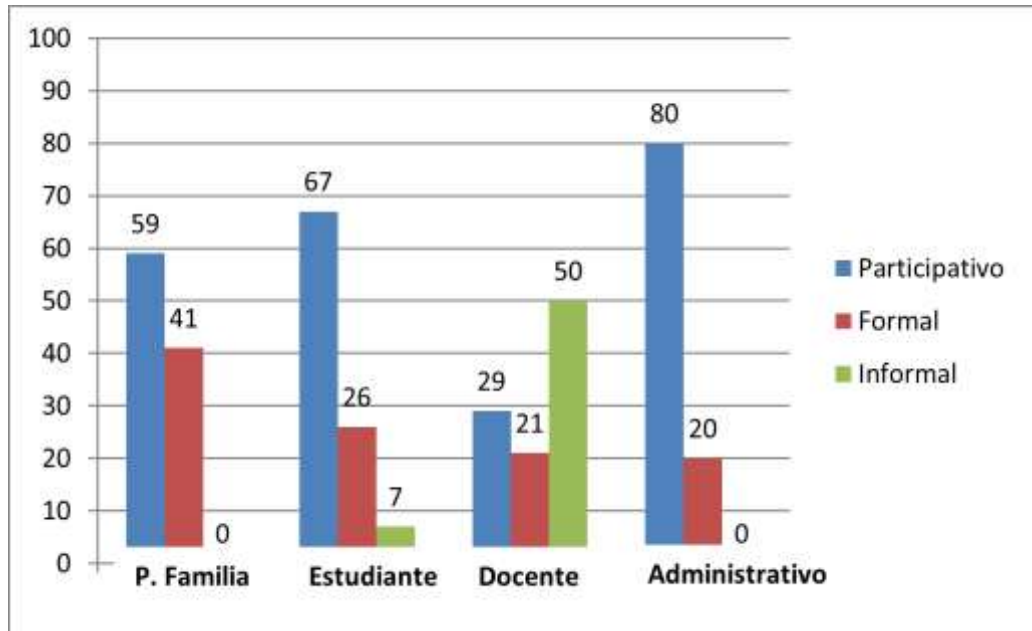
**CUADRO N° 3**

Comunicación de la Inspectora								
Alternativas	P. Familia		Estudiantes		Docentes		Administrat.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participativo	13	59	29	67	4	29	4	80
Formal	9	41	11	26	3	21	1	20
Informal	0	0	3	7	7	50	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes y administrativos.  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

### GRÁFICA Nº 3

#### Comunicación de las autoridades



#### ANÁLISIS:

La comunicación, es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados para formular globalmente su identidad y afirmar la vocación. Los tipos de comunicación son hilos conductores que sintetizan su finalidad, es precisar una acción o un cambio de actividad, el éxito en una institución es la comunicación, que permite conseguir la entidad educativa para contribuir a su desarrollo; al no existir comunicación en una organización o entidad educativa de ninguna manera habrá posibilidad del éxito.

Respecto del tipo de comunicación utilizada por el inspector del colegio, el 59% de los padres de familia encuestados, manifiestan que, la comunicación es participativa, el 41% afirman que la comunicación es formal; así mismo, el 67% de los estudiantes afirman que la comunicación de la inspectora es participativa, el 26% informan que la comunicación es formal y el 7% sostienen que la comunicación con esta autoridad es informal; sobre este mismo aspecto, el 29% de los docentes encuestados opinan que la comunicación que utiliza la inspectora es participativa, el 21% afirman que la comunicación es de tipo formal, y el 50% manifiestan que la comunicación es de tipo informal.

Para el 80% del personal administrativo encuestado, la comunicación que utiliza la inspectora es de tipo participativo, el 20% manifiesta que la comunicación es formal. Por lo que se puede deducir que, para los padres de familia 59%, estudiantes 67%, y personal administrativo 80%, el tipo de comunicación que utiliza la inspectora es participativa; este criterio no es compartido con el personal docente, ya que, 50% manifiesta que la comunicación es de tipo informal. Como la inspectora del colegio está más en contacto con los diferentes integrantes de la comunidad educativa, debe utilizar una comunicación adecuada con cada uno de los actores institucionales, se puede afirmar que la comunicación de esta autoridad es una fortaleza porque permite mantenerlos unidos en la institución.

**4. ¿El tipo de comunicación que utilizan las autoridades, mejora la autoestima de los docentes?**

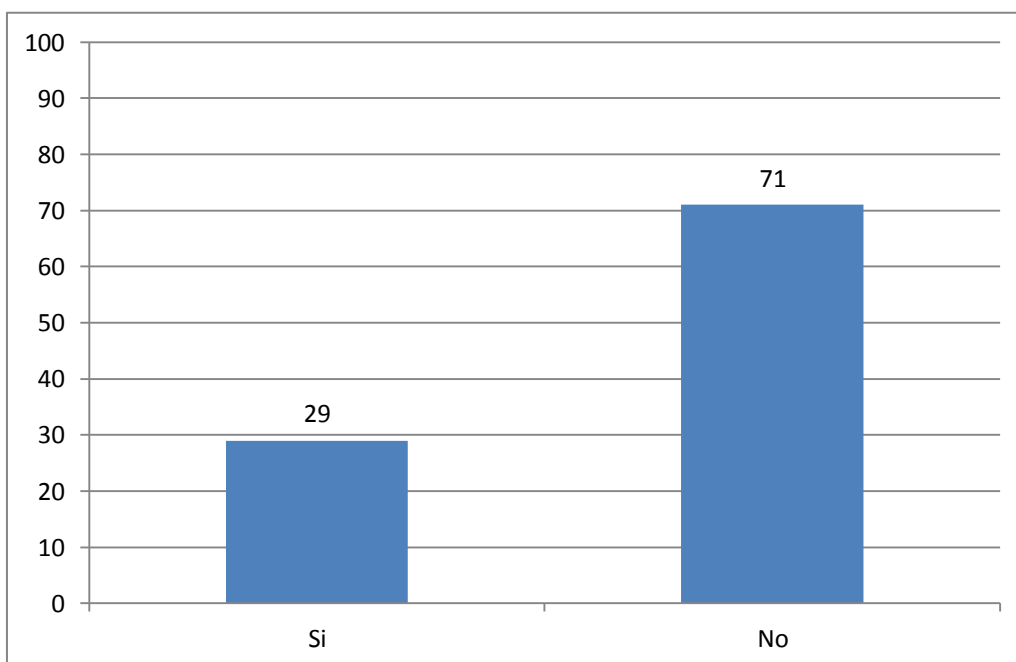
**CUADRO N° 4**

<b>Comunicación de las autoridades y la autoestima de los docentes</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	4	29
No	10	71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 4**

**La comunicación de las autoridades y la autoestima de los docentes**



## **ANÁLISIS:**

La comunicación es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados. La comunicación es importante entre el rector y empleados, para el mejor manejo de la institución.

- El autoestima, es una valoración personal que nos permite aceptar nuestros errores y disfrutar de nuestros éxitos, pero fundamentalmente, en estar bien con nosotros mismos.

Consultados sobre, si la comunicación que utilizan las autoridades, mejora la autoestima de los docentes, el 1% de docentes manifiestan que el tipo de comunicación que utiliza las autoridades no mejora el autoestima de los docentes y el 29% afirman que sí.

Un elevado porcentaje de maestros creen que la comunicación de las autoridades no permite mejorar el autoestima, y siendo la comunicación una herramienta administrativa de uso común en una institución; la misma debe ser utilizada para generar un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores docentes y el crecimiento personal de los educadores, en la institución hace falta generar un ambiente adecuado para el desarrollo de las labores docentes y el crecimiento personal de los educadores, en la institución hace falta generar un tipo de comunicación que permita al

personal docente sentirse parte importante en la institución, es decir se debe mejorar el autoestima de los docentes.

### 5. ¿Los docentes incumplen sus labores diarias en la institución?

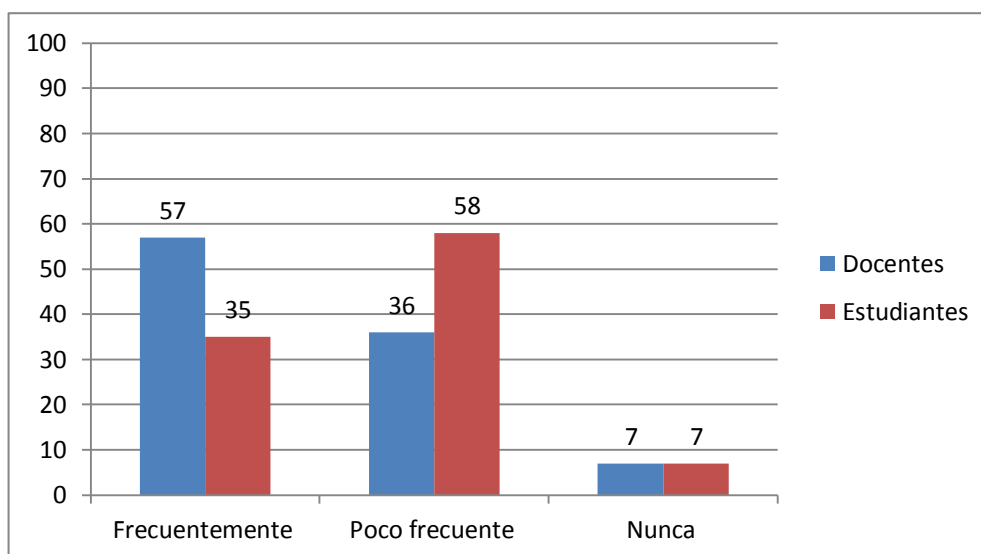
**CUADRO Nº 5**

Cumplimiento de labores de los docentes				
Alternativas	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Frecuentemente	8	57	15	35
Poco frecuente	5	36	25	58
Nunca	1	7	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes y estudiantes  
 ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 5**

### Cumplimiento de labores de los docentes





## **ANÁLISIS:**

“Dentro de los deberes y atribuciones del docente en la ley de carrera y escalafón del Magisterio Nacional capítulo II, los deberes y derechos capítulo I, artículo 4, son deberes de los docentes.”<sup>2</sup>

- a) Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones.
- b) Cumplir su trabajo de acuerdo con las normas legales y reglamentarias y con las disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

El criterio respecto del desempeño de los docentes es, el 57% de docentes encuestados opinan que frecuentemente se incumple las labores diarias en la institución, el 36% manifiestan que con poca frecuencia incumplen sus labores diarias en la institución; y, el 7% informan que nunca los docentes incumplen sus labores diarias en la institución; en opinión de los estudiantes encuestados, el 58% expresan en poco frecuente que los docentes incumplen sus labores diarias en la institución, el 35% manifiestan que frecuentemente los docentes incumplen sus labores diarias en la institución y el 7% dicen que nunca los docentes incumplen su labor diaria.

Se puede determinar que, para los docentes 57% frecuentemente los docentes incumplen su labor diaria en la institución, el 58% de estudiantes no comparten la idea, ya que, ellos manifiestan que poco frecuente, los

---

<sup>2</sup> LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO

docentes incumplen su labor diaria en la institución. Si bien los estudiantes no notan demasiado la ausencia de sus maestros, la opinión mayoritaria de los docentes, es que sí incumplen sus labores diarias. Puesto que el desempeño docente es realizarlo con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones. Esto lleva a pensar, que el desempeño del docente en el aula es inapropiado, y por tanto se debe tomar medidas urgentes para remediar este grave problema institucional.

**6. ¿El rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de las actividades institucionales?**

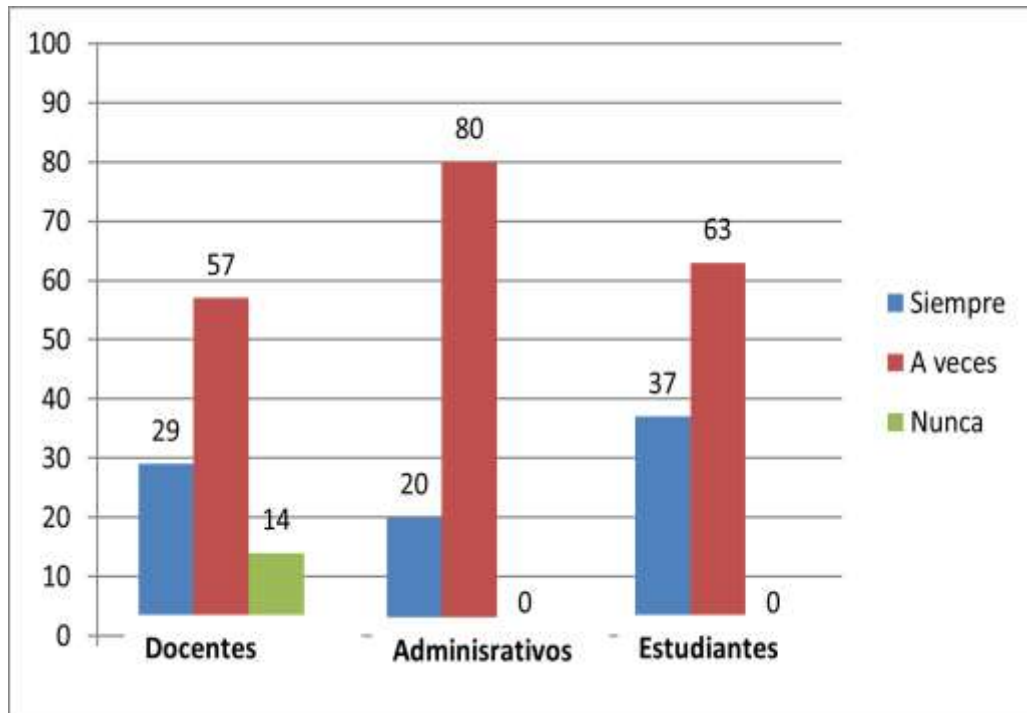
**CUADRO Nº 6**

<b>El liderazgo del rector en el cumplimiento de sus funciones</b>						
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Administrativos</b>		<b>Estudiantes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	29	1	20	16	37
A veces	8	57	4	80	27	63
Nunca	2	14	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes, administrativos y estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 6

### El liderazgo del rector en el cumplimiento de sus funciones



#### ANÁLISIS:

“En la administración de una organización, el liderazgo integra y organiza las actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de un grupo”<sup>3</sup>.

El líder como organizador, ejecuta tareas para alcanzar los objetivos institucionales y en el cumplimiento de ella constituye aspectos sustanciales

<sup>3</sup> MARZANO, Robert y MCNULTY, Brian: El Liderazgo docente en la construcción de la cultural escolar de calidad.

como: la autoestima y la autorrealización, el ambiente conceptual, las relaciones interpersonales y la comunicación.

Consultados a cerca del liderazgo del rector en el cumplimiento de las actividades institucionales. El 80% de personal administrativo afirman que a veces el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades, el 20% de encuestados opinan que siempre demuestra liderazgo, el 57% de docentes encuestados manifiestan que a veces el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales, el 29% afirman que siempre el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades y el 14% dicen que nunca el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales; al respecto los estudiantes, en un 63% mencionan que a veces el rector demuestra liderazgo y el 37% aseguran que siempre demuestra liderazgo.

Del análisis realizado se puede notar que los administrativos 80%, estudiantes 63% y docentes 57%, comparten la idea que a veces el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales. Se puede establecer que las relaciones laborales entre directivos no son tan adecuadas y que se requiere capacitación en este aspecto, especialmente, a la principal autoridad de la institución, por encontrarse un grave problema de poco liderazgo que no permite dirigir a cabalidad el establecimiento que está a su cargo.

## 7. ¿El profesor demuestra liderazgo dentro del aula en su hora clase?

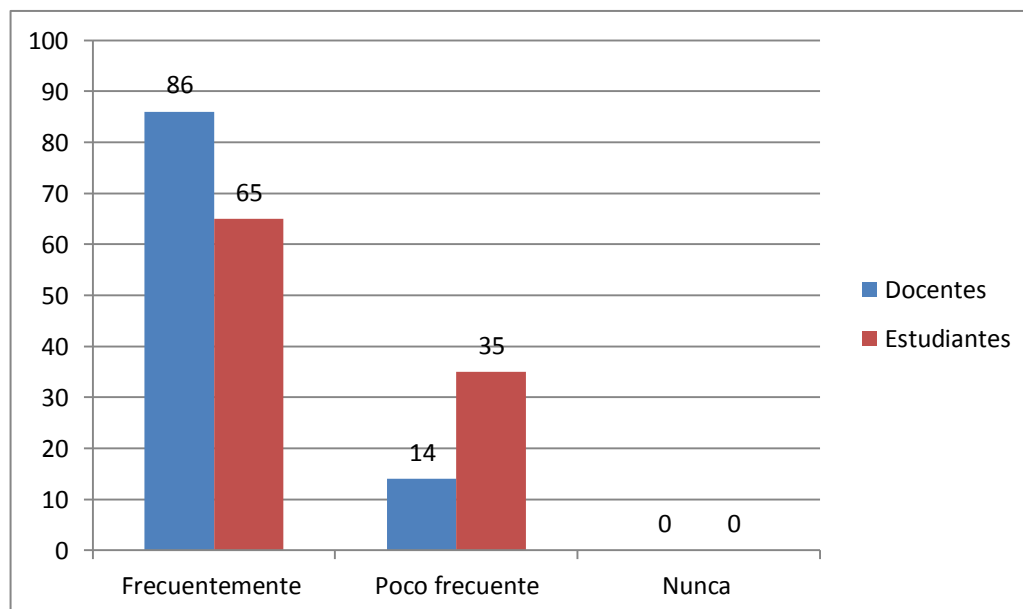
**CUADRO N° 7**

Liderazgo del profesor				
Alternativas	Docentes		Estudiantes	
	f	%	f	%
Frecuentemente	12	86	28	65
Poco frecuente	2	14	15	35
Nunca	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes y estudiantes  
 ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 7**

### Liderazgo del profesor



## **ANÁLISIS:**

El docente líder en el aula debe reconocer dos aspectos: gestión y liderazgo.

Los dos son importantes y complementarios, pero distintos.

“El docente líder en el aula, lo primero que debe tener es una alta expectativa en ellos, en sus talentos y aptitudes, en creer verdaderamente que ellos pueden alcanzar grandes logros. Un docente líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente, busca y utiliza todos los mecanismos que le permita alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo. El docente líder en el aula debe conocer: cultura, orden, disciplina, recursos, currículo, enseñanza, evaluación, entre otros”<sup>4</sup>.

En relación con el liderazgo del profesor en el aula, el 86% de docentes encuestados manifiestan que frecuentemente los profesores demuestran liderazgo dentro de su hora clase, y el 14% de encuestados dicen que poco frecuentemente los profesores demuestran liderazgo en el aula; el 65% de estudiantes encuestados afirman que frecuentemente los profesores demuestran liderazgo dentro del aula y el 35% de encuestados mencionan con poca frecuencia los profesores demuestran liderazgo dentro del aula.

Por lo que, el 86% de docentes y el 65% de estudiantes comparten la idea que frecuentemente los docentes mantienen liderazgo dentro del aula. Un docente líder es el que se compromete profesionalmente en buscar métodos

---

<sup>4</sup> GAIRÍN SALLÁN, Joaquín – Liderazgo, mejora y centros educativos. Madrid, UNED, 1997.

que permitan alcanzar metas colectivas e individuales en los alumnos. Esto nos lleva a pensar, que el liderazgo docente es apropiado en el aula, permitiendo el desarrollo enseñanza-aprendizaje.

### 8. ¿El rector, cumple con sus labores diarias en la institución?

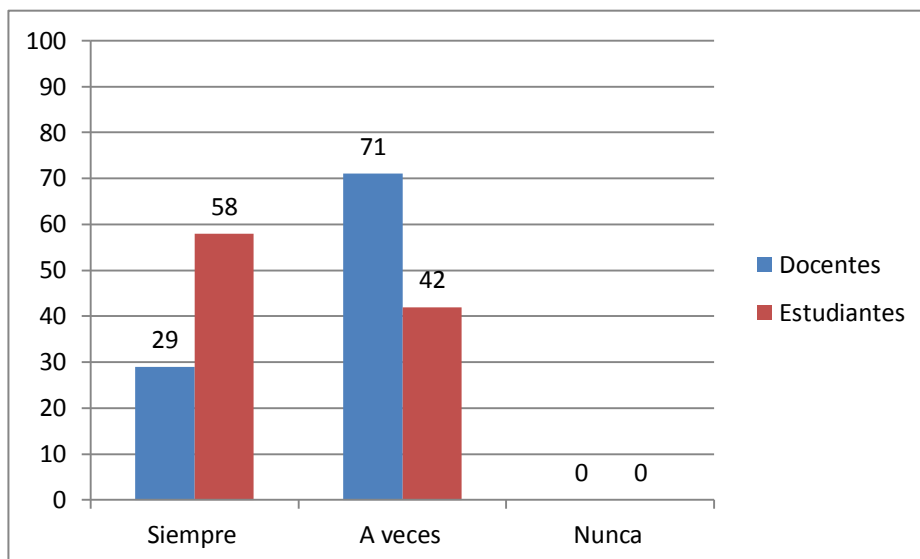
**CUADRO Nº 8**

<b>Cumplimiento de las labores diarias del rector</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Estudiantes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	29	25	58
A veces	10	71	18	42
Nunca	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes y estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 8**

### Cumplimiento de las labores diarias del rector



## **ANÁLISIS:**

Deberes y atribuciones del rector, del Reglamento General de la Ley Orgánica de la Educación. Artículo 96 literal a.

Son deberes y atribuciones del rector:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por las autoridades competentes entre otros.

Todo líder de una organización siempre tiene que ser: motivador, planificador, ejecutor y evaluador de las actividades que se pretende realizar en una institución.

Con relación al cumplimiento de las labores diarias del rector, el 71% de docentes encuestados manifiestan que el rector a veces cumple con su labor diaria en la institución y el 29% informan que siempre cumple con su labor diaria en el establecimiento; el criterio de los estudiantes encuestados es, el 58% manifiestan que siempre el rector cumple con su labor diaria en la institución, y el 42% informan que a veces el rector cumple con su labor diaria en la institución.

Por lo que, se puede identificar que los docentes 71% informan que la autoridad a veces cumple con su labor diaria en la institución, criterio que no es compartido por los señores estudiantes 58% , ellos afirman que siempre



el rector cumple su labor diaria. Es decir, los estudiantes poco notan la ausencia de la autoridad lo que lleva a pensar que el rector no tiene mucha relación con los estudiantes, consecuentemente la autoridad debería mejorar sus relaciones de comunicación con los alumnos.

**9. ¿Para el desarrollo de las actividades académicas y socio-culturales Ud. participa de ellas?**

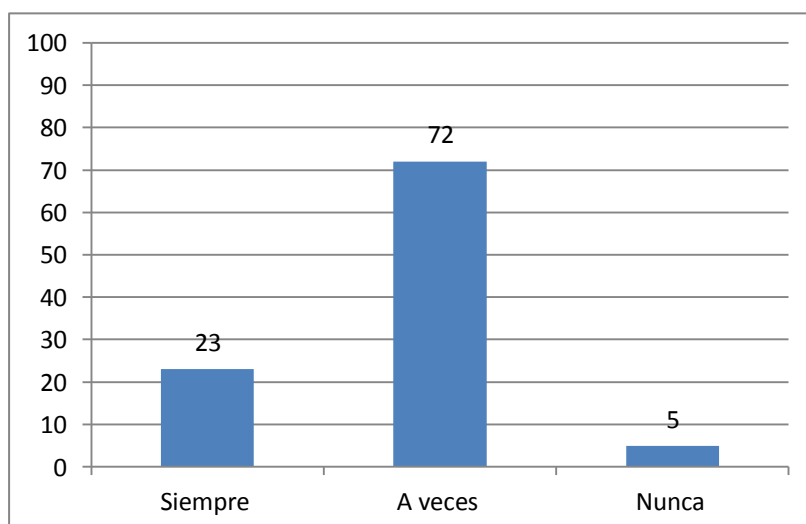
**CUADRO N° 9**

<b>Participación en las actividades académicas y socio-culturales</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	10	23
A veces	31	72
Nunca	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 9**

**Participación en las actividades académicas y socio-culturales**



## **ANÁLISIS:**

“El desarrollo de las actividades académicas son formas de coherencia lógica, que deben ser respetadas y manejadas de manera ágil por un equipo de facilitadores de tal forma que se puedan modificar las técnicas conservando los momentos pedagógicos, establecidos en normas que deben ser acatadas por todos los participantes. En este sentido, el desarrollo, es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar actitudes, valores y estructuras de una organización”<sup>5</sup>.

Respecto a la participación en el desarrollo de las actividades académicas y socio-culturales, el 72% de estudiantes encuestados manifiestan que a veces participan, el 23% afirman que siempre participan y una minoría 5% manifiesta que nunca participan.

El desarrollo de las actividades son formas de coherencia lógica que permiten cambiar actitudes, valores y estructuras de una organización .Es notoria la existencia de un grave problema en la institución en cuanto a la poca participación de los estudiantes en el desarrollo de las actividades planificadas a lo interno de la institución, en estas condiciones se debe realizar actividades frecuentes, que orienten la participación de todos los actores institucionales.

---

<sup>5</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA – Folleto de Motivación Personal del Docente.

**10.¿La capacitación institucional que recibe el personal docente y administrativo es?**

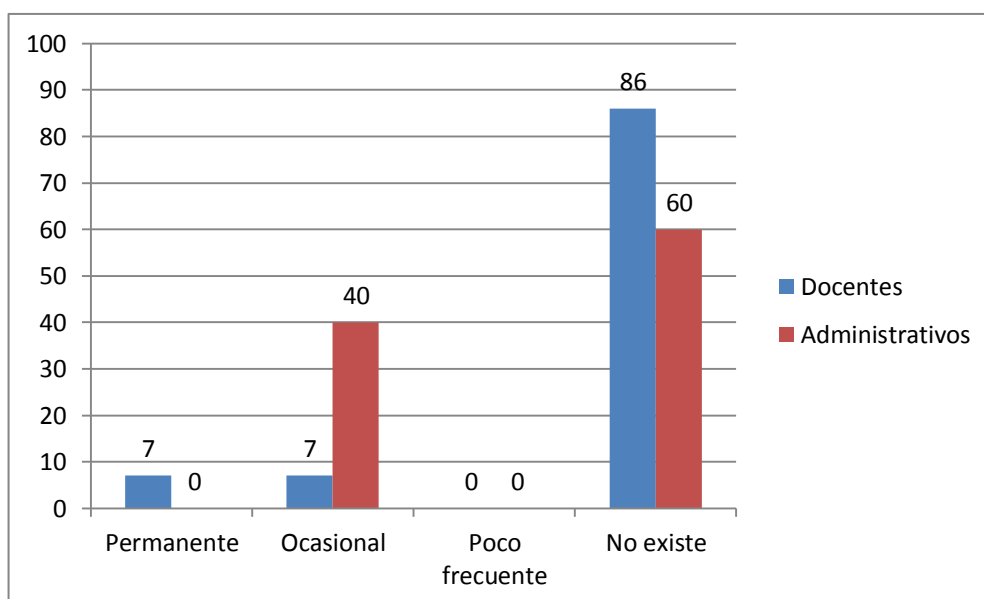
**CUADRO Nº 10**

<b>Formas de capacitación institucional</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Administrativos</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Permanente	1	7	0	0
Ocasional	1	7	2	40
Poco frecuente	0	0	0	0
No existe	12	86	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes y administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 10**

**Formas de capacitación institucional**



## **ANÁLISIS:**

La capacitación institucional, son estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, constituyéndose como el factor más importante que permite coadyuvar, al logro de los objetivos empresariales, que interviene, en el mejoramiento profesional, con la capacitación, permitiendo las mejores condiciones de trabajo con el cumplimiento de sus tareas.

La capacitación permanente es un seguimiento evolutivo constante en la práctica profesional, convirtiéndose en un logro potencial en la formación adecuada en el desempeño de sus funciones.

El 86% de docentes encuestados manifiestan que no existe capacitación institucional, mientras que el 7% de encuestados afirman que la capacitación docente es permanente y el 7% restante opina que es ocasional. El 60% del personal administrativo encuestado manifiesta que, no existe capacitación profesional en la institución, en cambio el 40% afirman que ocasionalmente existe capacitación profesional.

Esto lleva a pensar que el 86% de docentes y 60% de administrativos afirman que no existe capacitación en la institución al personal docente y administrativo; es entonces necesario orientar hacia una política de capacitación, ya que, la capacitación institucional es el factor más importante que contribuye al logro de objetivos institucionales; una de las mejores alternativas en la institución para el progreso, es mantener a todo el personal

capacitado en todos sus aspectos, solo de esa manera se podrá identificar la institución como tal.

### 11. ¿Cómo parte de la motivación en la institución, se han establecido programas de capacitación docente?

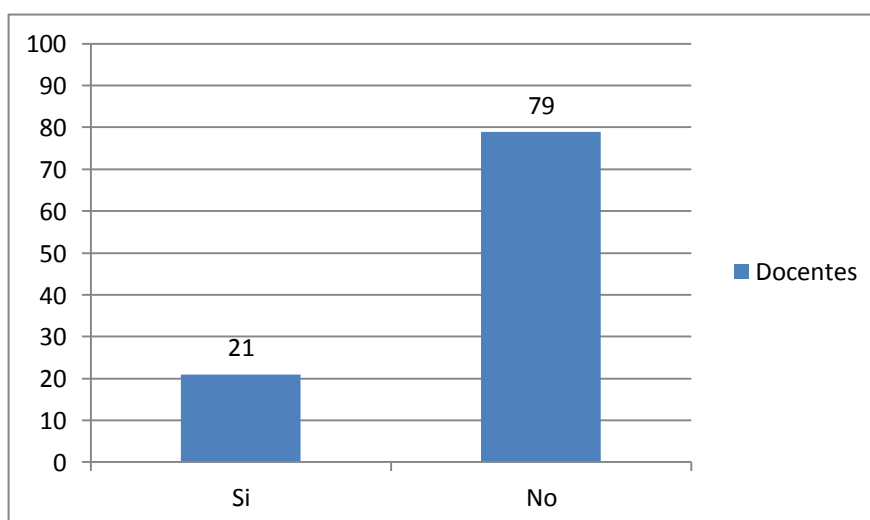
**CUADRO N° 11**

La capacitación y la motivación de los docentes		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Si	3	21
No	11	79
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 11**

### La capacitación y la motivación de los docentes



## **ANÁLISIS:**

La motivación es una de las funciones básicas de todo dirigente, el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basadas en el conocimiento. La capacitación es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimientos, al desarrollo de técnicas y habilidades, al cambio de actitudes y comportamientos, tendientes a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los docentes en el desempeño de sus funciones.

Con relación a la motivación de los docentes en el colegio, el 79% de docentes encuestados afirman que no se han establecido programas de capacitación docente como parte de la motivación en la institución y el 21% afirman que si se han establecido programas de capacitación a los docentes, por lo que se puede asegurar que existe un elevado porcentaje de docentes, que manifiestan no haberse realizado programas de capacitación a los docentes.

Puesto que la capacitación está orientada a la adquisición o actualización de conocimientos, y permiten mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los docentes; se puede sugerir que debe tomarse medidas pertinentes de tal forma que las autoridades se preocupen en cuanto a la capacitación; ya que de ella depende el mejoramiento de la institución y por ende de los docentes.

**12.¿Cuándo se presenta conflictos entre los estudiantes en la institución, las autoridades los solucionan?**

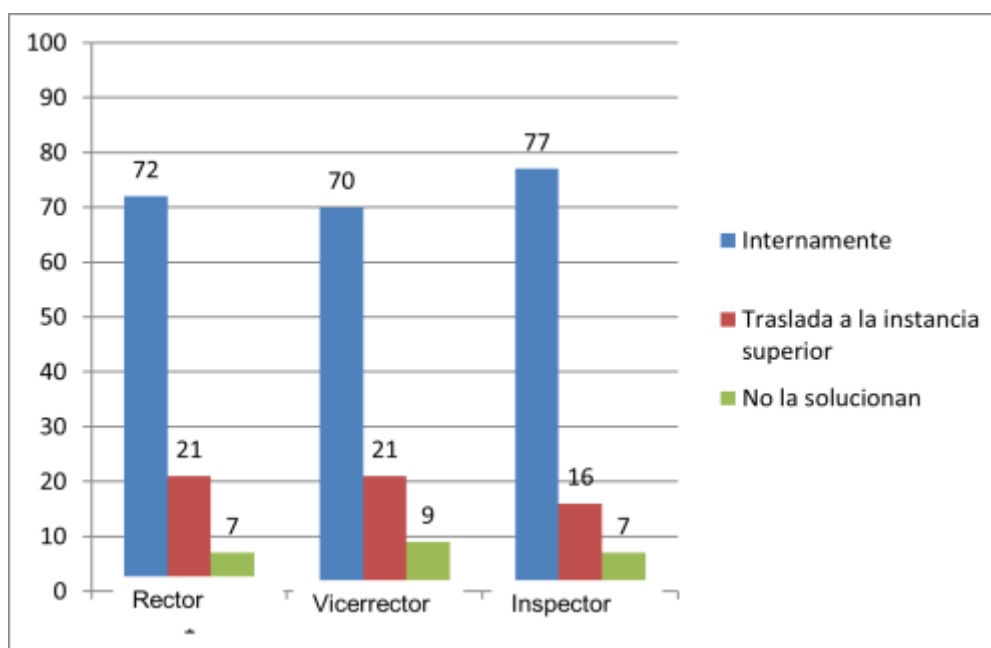
**CUADRO N° 12**

<b>Solución de conflictos con los estudiantes</b>						
<b>Alternativas</b>	<b>Rector</b>		<b>Vicerrector</b>		<b>Inspector</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Internamente	31	72	30	70	33	77
Traslada a la instancia superior	9	21	9	21	7	16
No la solucionan	3	7	4	9	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 12**

**Solución de conflictos con los estudiantes**



## **ANÁLISIS:**

“El conflicto es la incompatibilidad entre personas o grupos, a través de la cual se percibe que existen entre ellos intereses, valores y aspiraciones contrarias o sencillamente distintas. Son muchos los elementos que concurren en la vivencia del conflicto, con él afloran las emociones y sentimientos, las insatisfacciones y frustraciones, así como las posiciones frente a la vida”<sup>6</sup>.

El conflicto interno permite buscar soluciones y alternativas adecuadas, voluntad para cambiar de actitud y hacer el esfuerzo, de comprender y escuchar a los demás; las disposiciones de las instancias superiores permiten establecer diálogos horizontales que reconozcan el derecho a ser, sentir y expresar de las personas. Un conflicto no resuelto o mal resuelto baja la autoestima y afecta la motivación y estos dos elementos en sí mismos son violentos, porque alteran la energía, rompen la armonía y promueven sentimientos negativos que nos impiden crecer como personas.

Cuando se presentan conflictos en la institución los mismos son solucionados, el 72% de estudiantes encuestados, afirman que los conflictos de los estudiantes en la institución, el rector soluciona internamente, el 27% manifiestan, que los conflictos de los estudiantes, el rector los soluciona trasladándola a la instancia superior, el 7% expresan, que los conflictos, el rector no los soluciona.

---

<sup>6</sup> [www.educar.jalisco.gob.mx](http://www.educar.jalisco.gob.mx)



Así mismo, el 70% de los estudiantes encuestados, manifiestan que los conflictos de los estudiantes de la institución, el vicerrector soluciona internamente, el 21% aseguran, que los conflictos de los estudiantes, el vicerrector los traslada a la instancia superior, el 9% de estudiantes encuestados afirman que no los soluciona.

En este mismo aspecto, el 77% de los estudiantes encuestados, afirman que los conflictos de los estudiantes, la inspectora soluciona internamente, el 16% manifiestan que los conflictos de los estudiantes la inspectora los traslada a la instancia superior, el 7% comunican que no los soluciona.

A criterio de los estudiantes 72%, 70% y 77% de las autoridades de la institución, cuando se presentan conflictos solucionan internamente, puesto que el conflicto es la incompatibilidad entre personas o grupos, permite buscar soluciones y alternativas para cambiar de actitud comprendiendo a los demás, es decir se necesita fortalecer la confianza de los estudiantes hacia las autoridades, sin embargo es conveniente que exista un acuerdo para solucionar un conflicto sin lastimar emocionalmente al estudiante.

**13.¿Cuándo se presentan conflictos entre los miembros de la institución, el rector tiende a solucionarlos?**

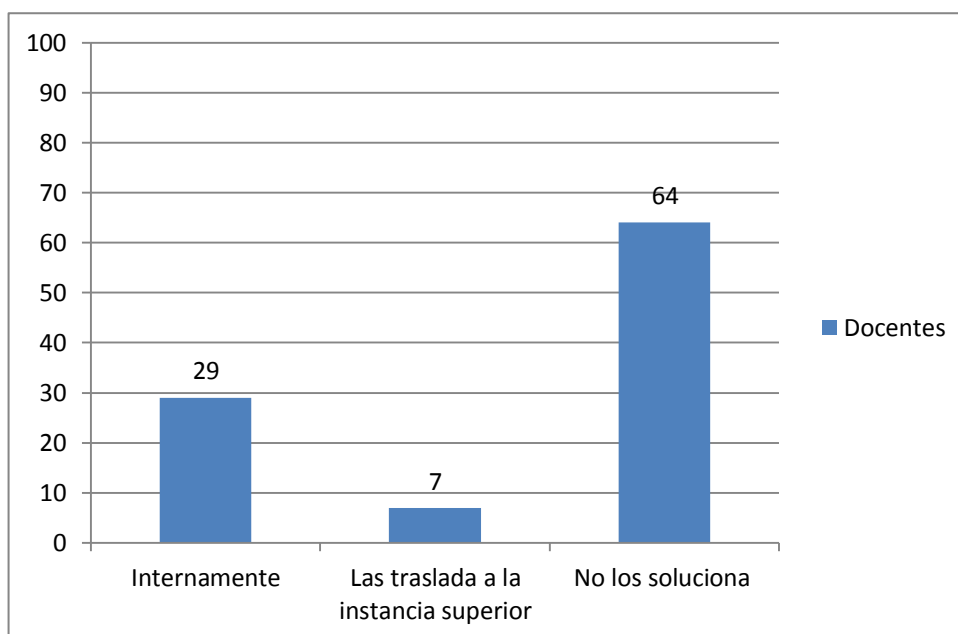
**CUADRO Nº 13**

<b>Solución de conflictos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Internamente	4	29
Las traslada a la instancia superior	1	7
No los soluciona	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 13**

**Solución de conflictos**



## **ANÁLISIS:**

La resolución de conflictos es encontrar la solución a los diferentes problemas que se dan, tanto en la sociedad en general como en las organizaciones educativas, a los conflictos se los suelen considerar como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, en consecuencia es necesario corregir y sobre todo evitar. El conflicto está ligado a desacuerdos, la discordia, la discrepancia, la controversia del antagonismo.

Para solucionar un conflicto se debe seguir formas de solución internamente; estas son aquella solución directas y personales de parte de quien hace justicia; esta solución es de carácter privado de los conflictos que pueden existir entre los individuos; se trasladan a la instancia superior; se puede definir como una forma adecuada de solucionar un conflicto, se llega a acuerdos mediante un adecuado proceso de solución del conflicto.

En relación a la solución de conflictos institucionales, el 64% de docentes encuestados manifiestan que, la autoridad, cuando se presenta conflicto entre los miembros de la institución, no los soluciona; el 29% afirma que internamente los soluciona a los conflictos que se presentan en la institución, y el 7% de docentes encuestados menciona que los conflictos que se presenta los traslada a la instancia superior.

Estos criterios expresados, llevan a pensar que a la autoridad institucional, le falta conocimientos sobre la importancia de solucionar conflictos en la

institución, definiéndose como una forma adecuada y, a su vez, aprovecharlos para generar el desarrollo institucional, ya que, si se maneja adecuadamente los acuerdos entre las partes, se puede generar una respuesta positiva hacia el trabajo en equipo.

**14. ¿En la planificación de las actividades académicas y socio-culturales usted participa en forma?**

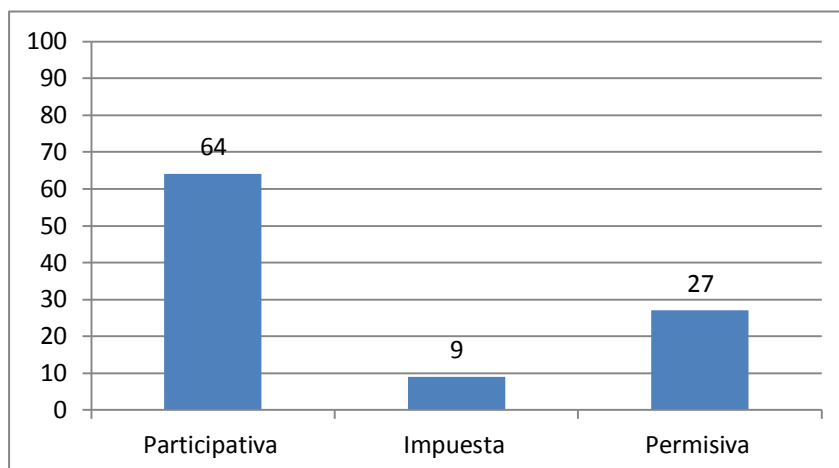
**CUADRO N° 14**

<b>Participación de los docentes en la planificación de las actividades</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Participativa	14	64
Impuesta	2	9
Permisiva	6	27
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes  
 ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 14**

**Participación de los docentes en la planificación de las actividades**



## **ANÁLISIS:**

La planificación es la función de la administración en la que se definen objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Así mismo, las planificaciones de las actividades académicas son presentaciones sistematizadas de las tareas y responsabilidades que cumplirá cada uno de los docentes que integran la cátedra durante el ciclo lectivo, que estarán distribuidas de la siguiente manera: planificación del trabajo docente y el desarrollo de las mismas.

La participación escolar en un proyecto educativo institucional, genera un espacio privilegiado de crítica y disenso, de análisis de diferentes puntos de vista, en un ámbito de iniciativas grupales e individuales. Los procesos sociales y culturales nos permitirán garantizar el alcance de los resultados, incluyendo la licencia de la formación y confianza en las organizaciones de distintos aspectos de vida colectiva. La participación impuesta se desarrolla en base a leyes, normas y principios contenidos en el reglamento interno de la institución educativa.

En la interrogante de la participación de los docentes en la planificación de las actividades institucionales, el 64% de encuestados manifiestan, que en la planificación de las actividades académicas y socio culturales su participación es total, el 27% afirman que, la planificación de las actividades académicas y socio culturales es permisiva; el 9% de docentes encuestados,

expresan, en la planificación de las actividades académicas y socio culturales su participación es impuesta.

Se puede afirmar, que la participación de los docentes en la planificación de las diferentes actividades institucionales es un privilegio porque permite alcanzar resultados de formación y confianza en una organización, es una fortaleza, por cuanto, el 64% participa activamente desarrollando actividades, que generan un buen desempeño del personal.

**15. ¿Las autoridades de la institución estimulan el cumplimiento de sus tareas encomendadas?**

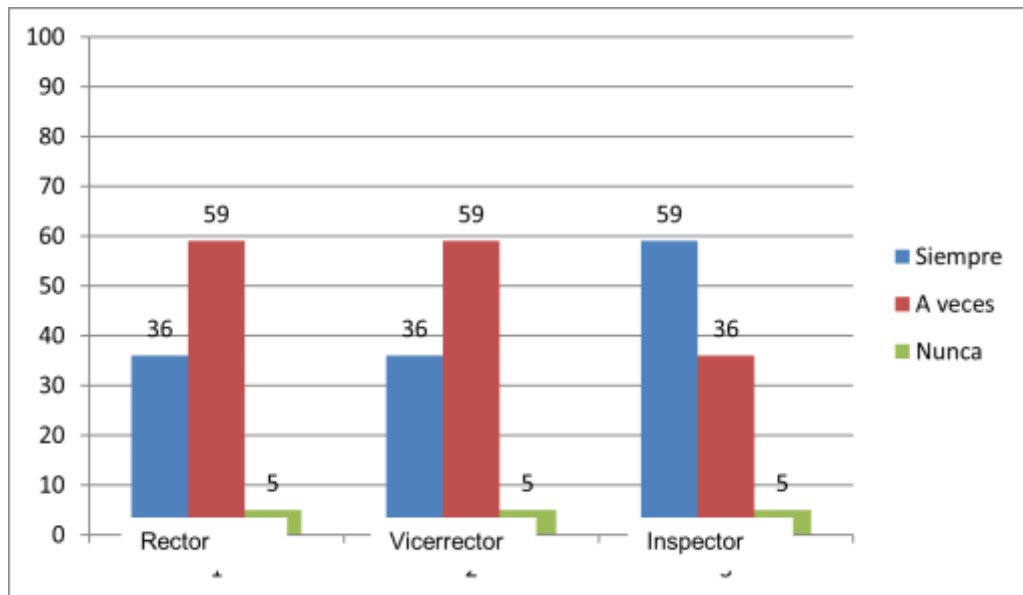
**CUADRO N° 15**

<b>El estímulo por el cumplimiento de tareas</b>						
<b>Alternativas</b>	<b>Rector</b>		<b>Vicerrector</b>		<b>Inspector</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	8	36	8	36	13	59
A veces	13	59	13	59	8	36
Nunca	1	5	1	5	1	5
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 15

### El estímulo por el cumplimiento de tareas



### ANÁLISIS:

“La autoestima es un componente esencial de la personalidad en todo sujeto humano, construye su personalidad a partir de cómo se valora; esta valoración no es autónoma sino que se relaciona con la forma en que nos valoran los demás”<sup>7</sup>.

Es de mucha importancia trabajar la autoestima de los maestros, porque, como dice el diálogo popular, “nadie da lo que no tiene”, solo un maestro con un elevado nivel de autoestima es capaz de proyectarse positivamente y aportar en la construcción de autoestima de los demás.

<sup>7</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA – Folleto de Motivación Personal del Docente.

En este sentido, el 59% de padres de familia encuestados informan, que el rector de la institución a veces estimulan el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 36% manifiestan, que el rector de la institución siempre estimulan el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 5% sostienen, que nunca estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas; así mismo, el 59% de padres de familia encuestados responden, que el vicerrector a veces estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 36% aseveran que siempre estimula el cumplimiento de las tareas, el 5% indican que, nunca estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas.

En cambio, el 59% de padres de familia encuestados, manifiestan que la inspectora siempre estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 36% comunican que la inspectora a veces estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas, el 5% de atestiguan que la inspectora, nunca estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Se puede notar que, para los padres de familia 59% el rector y vicerrector, muy pocas veces estimulan el trabajo cumplido por los padres de familia, lo que no sucede con la inspectora, ya que; ella siempre tienen una relación de amistad y buena colaboración con los padres de familia; puesto que la participación institucional genera un espacio privilegiado permitiendo resultados de formación y confianza en las organizaciones de distintos aspectos de vida colectiva, en tales circunstancias se hace necesario fortalecer la integración de las autoridades con los padres de familia.



## 16. ¿La delegación de autoridad hacia los docentes genera?

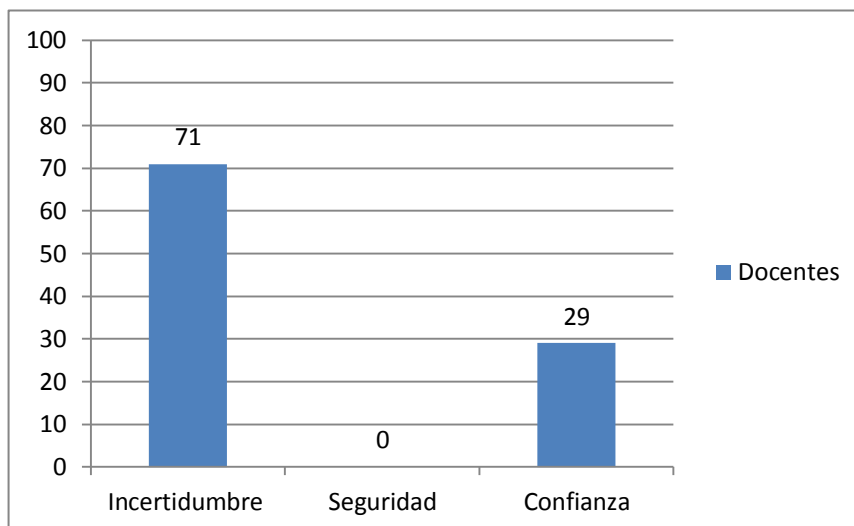
**CUADRO Nº 16**

Los docentes y la delegación de autoridad		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Incertidumbre	10	71
Seguridad	0	0
Confianza	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes.  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 16**

### Los docentes y la delegación de autoridad



### ANÁLISIS:

La delegación de autoridad, es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas, si no existiese delegación, una persona tendría que hacer todo. Toda organización tiene perfectamente establecidas las

condiciones de delegación necesarias para poder llevar adecuadamente los objetivos propuestos.

La delegación de autoridad, se debe asignar a una persona que es digna de confianza y tiene que desempeñar su trabajo con responsabilidad y de la mejor forma posible para lograr las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización, al no ser una persona digna o idónea que carezca de conocimientos, respecto al cargo impuesto permite mantener una incertidumbre en sus funciones. La incertidumbre puede derivarse de una falta de información o incluso porque existe desacuerdo sobre lo que se sabe o lo que podría saberse.

La delegación de autoridad genera en los docentes, el 71% de encuestados manifiestan que la delegación de autoridad hacia los docentes genera incertidumbre y el 29% manifiesta que la delegación de autoridad hacia los docentes genera confianza; la delegación de autoridad es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas; por lo que se puede observar que existe falta de información o desacuerdos respecto a la delegación de autoridad; ya que debe existir una buena información por parte de quien le delegue su función.

17. ¿La delegación de funciones es de tipo jerárquico y se establece en base a?

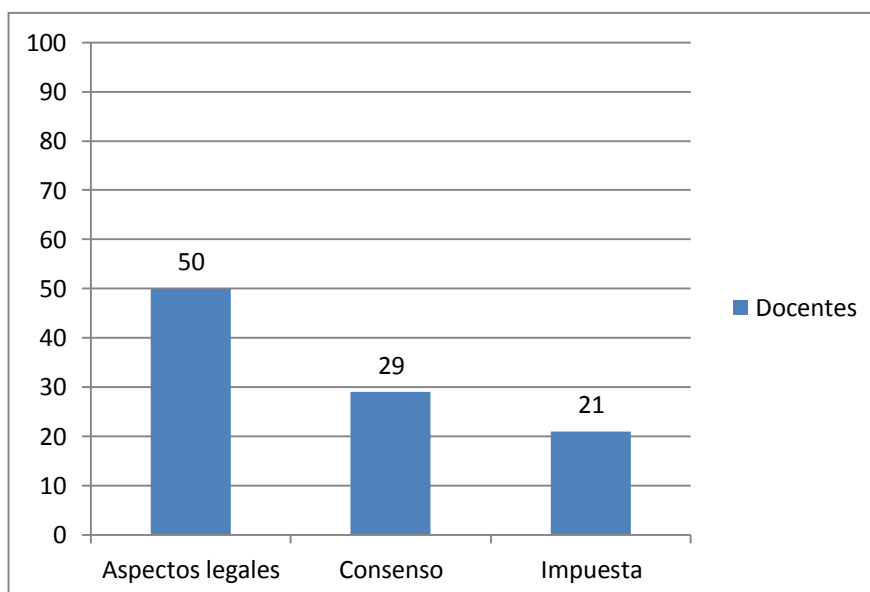
**CUADRO Nº 17**

La delegación de funciones		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Aspectos legales	7	50
Consenso	4	29
Impuesta	3	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes  
 ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 17**

**La delegación de funciones**



## **ANÁLISIS:**

La delegación de funciones, implica distribuir diferentes tareas entre los asistentes pero sin perderlos de vista. También se puede decir que, delegar implica descargar tanto la responsabilidad como el mando en otras personas, permitiéndole que asuma su propia conducta.

Los aspectos legales son, aquellos en los cuales la autoridad, para la toma de decisiones, se basa en las normas establecidas en la constitución, las leyes, reglamentos y convenios, la delegación de funciones se la realiza de acuerdo a una disposición previamente establecida.

Consensuar, significa dialogar, establecer compromisos por acuerdo mutuo, sin presiones y tomando en cuenta las capacidades y aptitudes de los colaboradores, cuando se delega funciones por consenso la persona que recibe la delegación de una función se siente motivado a cumplir, porque representa una realización personal.

Imponer, es dar una orden aún en contra de la voluntad de quien la recibe, se utilizan las leyes como una forma de castigo o sanción para quien no cumple dicha orden, cuando la delegación de funciones se la realiza por imposición, el que recibe esta delegación se siente presionado por el cumplimiento so pena de ser sancionado.

Respecto de la delegación de funciones, el 50% de docentes encuestados informan que la delegación de funciones es en base a aspectos legales, el 29% de encuestados manifiestan que la delegación de funciones se establece en base a consenso, y el 21% sugieren que es impuesta la delegación de funciones. Por consiguiente; la autoridad debe tener una adecuada preparación en la administración del personal, de tal forma que logre una delegación de funciones por consenso y de esta manera el personal se sienta motivado hacia el cumplimiento de las funciones delegadas.

**18. ¿La delegación de autoridad establece responsabilidad de quien las recibe?**

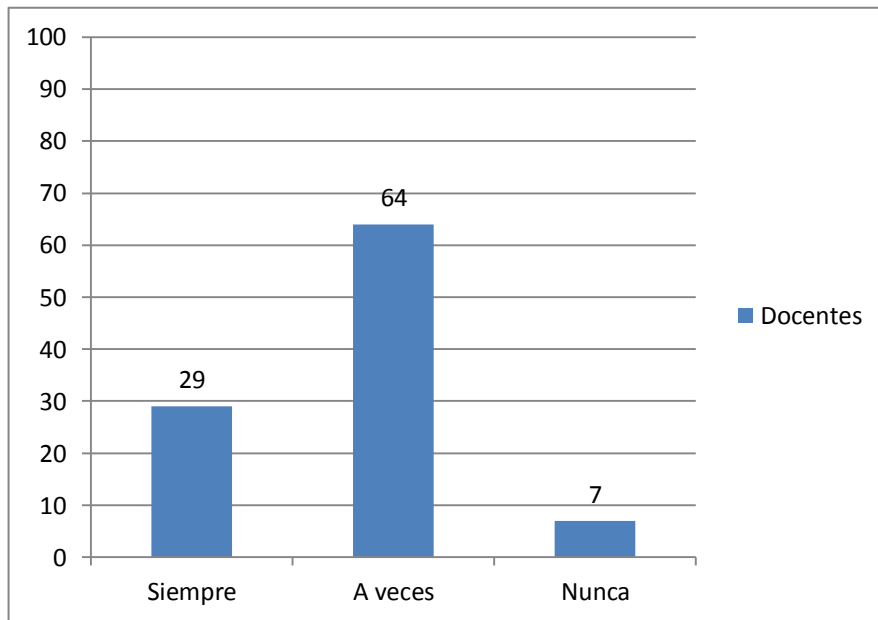
**CUADRO N° 18**

<b>Establecimiento de responsabilidades en la delegación de autoridad</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	29
A veces	9	64
Nunca	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 18

### Establecimiento de responsabilidades en la delegación de autoridad



### ANÁLISIS:

La delegación de autoridad, lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de “obligaciones” y “metas concretas”. La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos incontrolables. La responsabilidad, no se puede delegar de ninguna forma, la responsabilidad “final” siempre será del subalterno.

La delegación de autoridad no exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que la delegaron. Siendo responsables de alguna delegación con su debida responsabilidad y de los resultados de esas delegaciones ante los superiores.

Considerando la información proporcionada, el 64% de docentes encuestados manifiestan que a veces la delegación de autoridad establece responsabilidad de quien la recibe, el 29% afirman que siempre establece responsabilidad; y, el 7% informan que nunca establece responsabilidad de quien la recibe; la delegación de autoridad está basada en responsabilidades, con derechos, acompañados de obligación y metas concretas; se debe tomar en cuenta que la delegación de autoridad es una debilidad, puesto que ningún integrante del establecimiento toma con responsabilidad lo designado. De esta manera es conveniente que se logre alcanzar lo planificado con las autoridades, para continuar con el adelanto institucional.

**19. ¿Para la toma de decisiones del desarrollo de actividades académicas usted participa?**

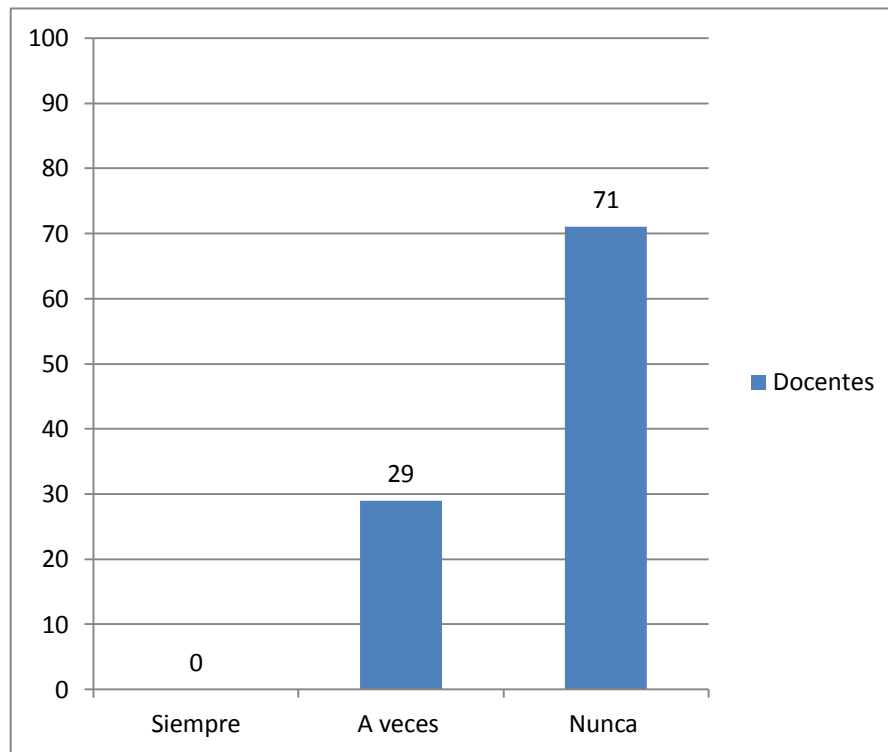
**CUADRO N° 19**

<b>Participación en la toma de decisiones</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	4	29
Nunca	10	71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 19

### Participación en la toma de decisiones



### ANÁLISIS:

La toma de decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles, aquellas que satisfagan nuestros propósitos, es un proceso complejo en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir a la dirección. La toma de decisión es un enfoque o estrategia de gestión que permite o promueve la participación de los subordinados en asuntos especiales que generalmente tienen que ejecutar los “académicos”.

Sobre la participación de los docentes en la toma de decisiones, el 29% de encuestados afirman que a veces participan en la toma de decisiones del



desarrollo de actividades académicas y el 71% de encuestados manifiestan que siempre participan en la toma de decisiones del desarrollo de actividades académicas; la toma de decisiones permite conducir un proceso entre los miembros de la organización, existe una inadecuada forma de tomar decisiones en el plantel educativo y como de ella depende el éxito de cualquier actividad en la institución; es conveniente realizar actividades que ayuden a concienciar a las autoridades que para tomar decisiones de las actividades académicas siempre deben participar los docentes.

**20. ¿La autoridad institucional para la toma de decisiones lo hace de forma?**

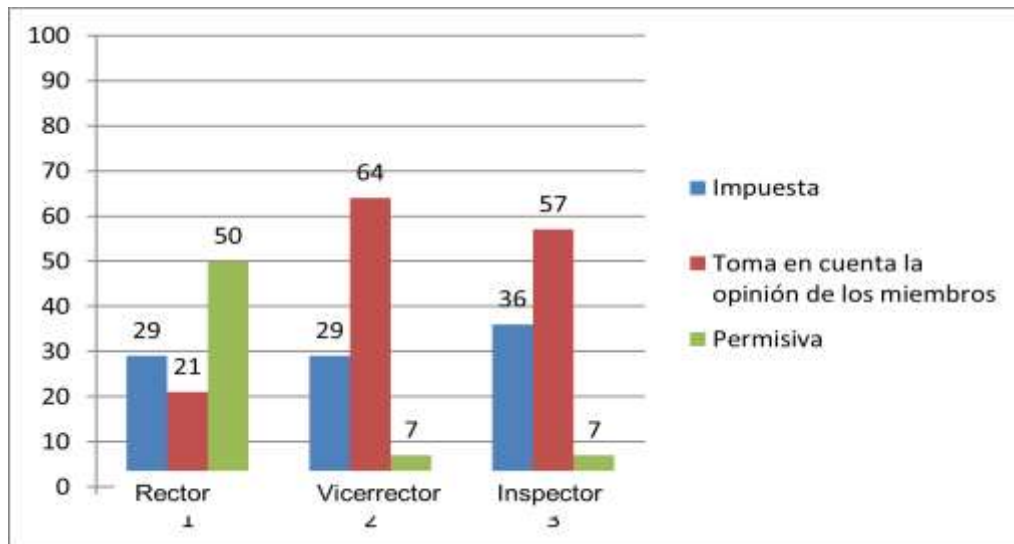
**CUADRO N° 20**

<b>La autoridad y la toma de decisiones</b>						
<b>Alternativas</b>	<b>Rector</b>		<b>Vicerrector</b>		<b>Inspector</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Impuesta	4	29	4	29	5	36
Toma en cuenta la opinión de los miembros	3	21	9	64	8	57
Permisiva	7	50	1	7	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Grupo de investigadoras

## GRÁFICA Nº 20

### La autoridad y la toma de decisiones



### ANÁLISIS:

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Por cuanto, ello implica el futuro de la institución y su estructura, es decir la toma de decisiones debe ser un acto de absoluta responsabilidad.

Respecto de la toma de decisiones por parte de la autoridad institucional, el 50% de docentes encuestados afirman que el rector para la toma de decisiones, lo hace en forma permisiva, el 29% manifiestan que lo hace en forma impuesta y el 21% afirman que se toma en cuenta la opinión de los miembros. En tanto que, el 64% de docentes manifiestan que el vicerrector para la toma de decisiones lo hace tomando en cuenta la opinión de los miembros, el 29% manifiestan que lo hace en forma impuesta y el 7% lo hace en forma permisiva; así mismo, el 57% de docentes encuestados

mencionan que el inspector para la toma de decisiones lo hace tomando en cuenta el criterio de los miembros, el 36% de encuestados manifiestan que lo hace en forma impuesta y el 7% lo hace en forma permisiva.

Tomando la información proporcionada por los docentes, se puede colegir, que entre las autoridades existen diferentes formas de tomar decisiones que permiten desempeñarlas, involucrando a los miembros de comunidad, lográndose un impacto tanto en la institución como en la sociedad; ya que el rector es permisivo al momento de tomar decisiones, el vicerrector y la inspectora, por su parte toman en cuenta el criterio de los demás actores institucionales. Es necesario que las autoridades consensuen para lograr una mayor y mejor toma de decisiones en beneficio de la institución.

**21. ¿El nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio?**

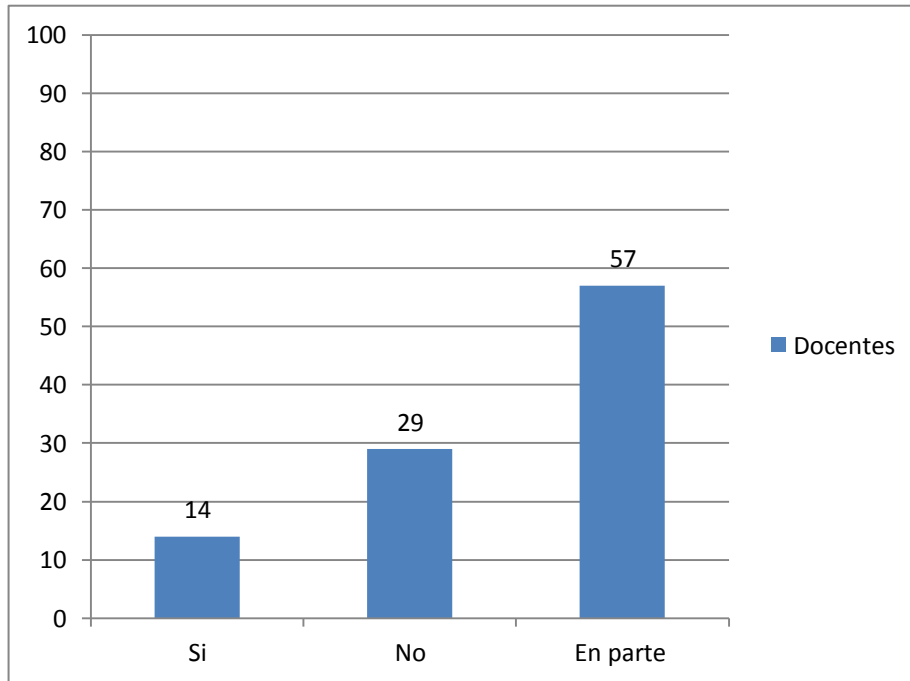
**CUADRO N° 21**

<b>Nivel de aceptación de la autoridad y el compromiso de trabajo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Si	2	14
No	4	29
En parte	8	57
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 21

### Nivel de aceptación de la autoridad y el compromiso de trabajo



### ANÁLISIS:

“La aceptación significa que cuando haya momentos difíciles en la vida, saber hallar el amparo y el consuelo para aliviar los pesares. Hallar nuevas aspiraciones y esperanzas en nuestro corazón. La aceptación es la mejor defensa del corazón, el mayor bien del amor y la manera más fácil de seguir creyendo en uno mismo y en los demás”<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> HILL, Regina. Folleto de Autoridad y Mando. Madrid 1998.

El compromiso, es asumir una responsabilidad y aceptarla, ser responsable de su cumplimiento, y sentirse parte de los resultados. El compromiso institucional, es sentirse parte de la institución y preocuparse de su imagen, de su desarrollo y de sus éxitos o fracasos.

El 57% de docentes encuestados manifiestan que en parte el nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio, el 29% afirman que no establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio, el nivel de aceptación de la autoridad y el 14% aseguran que si el nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio.

En esas circunstancias, el nivel de aceptación de la autoridad en el colegio solo en parte establece un compromiso de trabajo puesto que es asumir responsabilidades y sentirse parte de la institución y preocuparse de su imagen de su desarrollo y de su éxitos o fracasos; de acuerdo al criterio de los docentes establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio; por lo que, en el colegio se debe realizar actividades de tipo pedagógicas, culturales y deportivas para fortalecer el compromiso institucional.

**22. ¿La aceptación que tiene la autoridad institucional establece un sentido de pertenencia?**

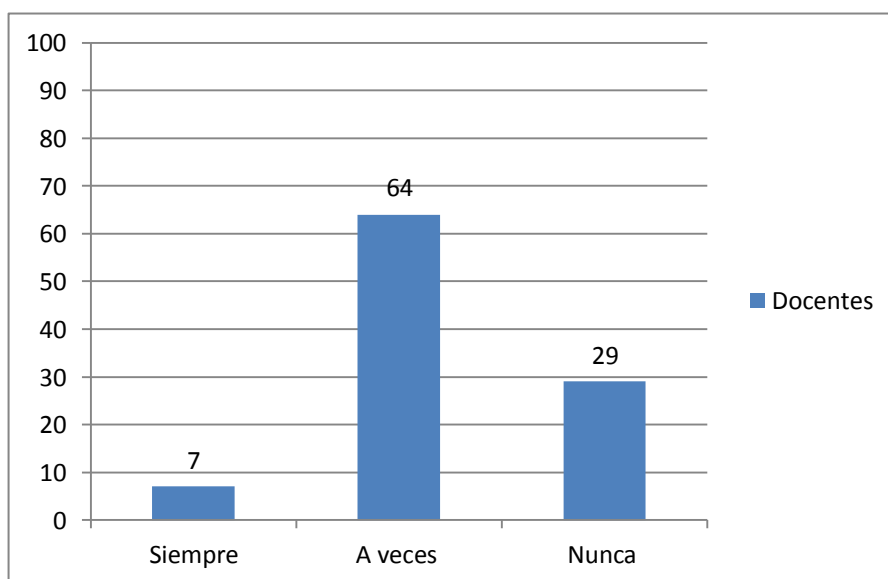
**CUADRO Nº 22**

<b>La aceptación de la autoridad y el sentido de pertenencia</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	7
A veces	9	64
Nunca	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadora

**GRÁFICA Nº 22**

**La aceptación de la autoridad y el sentido de pertenencia**



## **ANÁLISIS:**

“El sentido de pertenencia, no es más la seguridad que la persona obtiene cuando se siente que ocupa un lugar dentro de un grupo o una organización; esto llevará a buscar conductas que permitan ocupar su sitio. El sentido de pertenencia significa, arraigo o algo que se considera importante con las personas, cosas, grupos, organizaciones o instituciones”<sup>9</sup>.

Al hablar del sentido de pertenencia, el 64% de docentes encuestados manifiestan que la aceptación que tiene la autoridad a veces establece un sentido de pertenencia, el 29% afirman que la aceptación que tiene la autoridad institucional nunca establece un sentido de pertenencia y el 7% mencionan que la aceptación que tiene la autoridad institucional siempre establece un sentido de pertenencia.

Se puede, percibir que la aceptación que tiene la autoridad no establece un sentido de pertenencia adecuado, es decir, de esa manera la institución no saldrá adelante, ya que no pertenece a nada y por ende es ajeno a la institución; progresivamente se pierde el interés de sobresalir o resaltar; debido a esta circunstancia que está pasando en la institución, es adecuado tomar medidas de concientización a las autoridades que es necesario tomar medidas urgentes para que exista empoderamiento del personal con la institución, solo de esa manera se podrá cambiar la situación actual de la institución.

---

<sup>9</sup> SIMONCINI, Carlos Gabriel. No hay nada que sea pequeño a los ojos de Dios. Pág. 19.

23. ¿La aceptación que usted expresa frente a la autoridad, lo hace como una forma de?

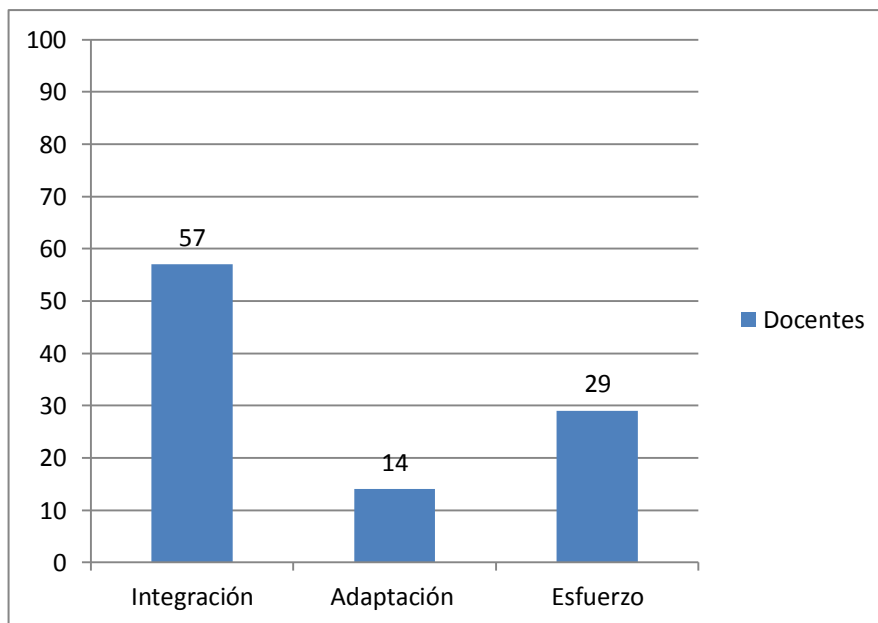
**CUADRO N° 23**

<b>Formas de expresar la aceptación hacia la autoridad</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Integración	8	57
Adaptación	2	14
Esfuerzo	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes.  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 23**

**Formas de expresar la aceptación hacia la autoridad**





## **ANÁLISIS:**

La aceptación significa encontrar en tu corazón la serenidad que te libera del pasado con sus errores y pesares, te transporta hacia el futuro con una perspectiva nueva. La aceptación se comienza por uno mismo, conociéndose así tal cual, con sus defectos y virtudes, miedos y caídas; solo de esta manera se podrá aceptar a los demás, cada uno con sus convicciones y por ende se podrá adaptar en cualquier grupo u organización; para poder aceptar nuestros errores y dificultades se necesita de esfuerzo y predisposición en sí mismo.

Respecto de la aceptación y la forma de expresarla, el 57% de docentes encuestados manifiestan que la aceptación que se expresan frente a la autoridad lo hace en forma de integración, el 29% lo hacen en forma de esfuerzo y el 14% afirma que la aceptación que expresa frente a la autoridad se lo hace en forma de adaptación.

El respeto y aceptación, debe ser parte de uno mismo como un deseo de ser parte de una organización a quien se la quiere, en este sentido, en la institución educativa, la autoridad no ha logrado que los actores institucionales se sientan parte de la institución, y la integración depende del nivel de aceptación tal como es la persona con defectos, virtudes, miedo y caídas, por lo que, se debe fortalecer la pertenencia de los integrantes de la institución; así como también es urgente establecer una campaña de autoestima y motivación para la integración de la institución.

**24. ¿En la institución que usted trabaja la supervisión es realizada por?**

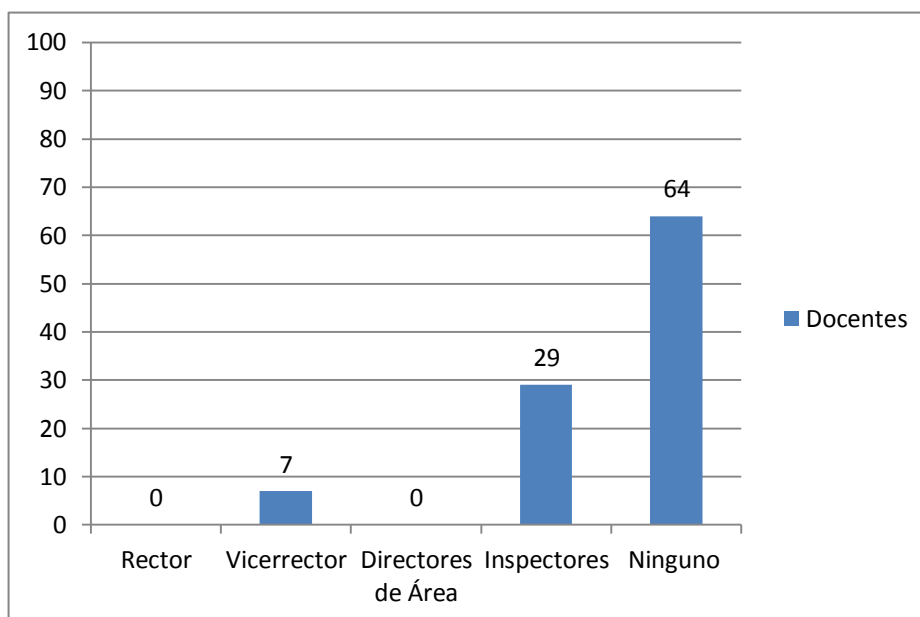
**CUADRO Nº 24**

La supervisión institucional		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Rector	0	0
Vicerrector	1	7
Directores de Área	0	0
Inspectores	4	29
Ninguno	9	64
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes  
 ELABORACIÓN : Grupo de investigadoras

**GRÁFICA Nº 24**

**La supervisión institucional**



## **ANÁLISIS:**

“El supervisor, es el elemento clave dentro de cualquier organización. De ella depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los miembros de una organización. La supervisión es un proceso mediante el cual una persona dueña de un caudal de conocimientos y experiencias asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que le son comunes. La supervisión efectivamente requiere de: planificar, organizar, dirigir, ejecutar, retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión”<sup>10</sup>.

Con relación a la supervisión que se realiza en la institución, el 64% de docentes manifiestan que ninguno realiza la supervisión en la institución, el 29% afirma que la supervisión la realiza el inspector y el 7% dice que la supervisión la realiza el vicerrector de la institución. En este caso, se debe tomar medidas tendientes a solucionar este grave problema, por cuanto la supervisión es el éxito de una organización de ella depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores, sin ella no existiría éxito peor aún calidad de

---

<sup>10</sup> BRAVO PEÑARRETA, Luis – Módulo V: Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana

dicentes hacia la sociedad; es urgente establecer en la institución un sistema de supervisión en el desarrollo de las actividades académicas.

**25.¿La supervisión institucional tiende a mejorar el rendimiento docente?**

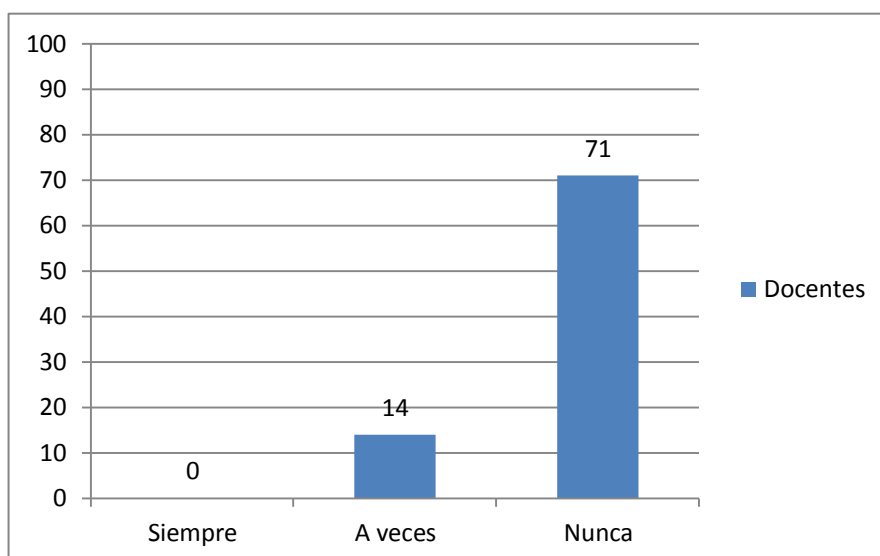
**CUADRO N° 25**

<b>La supervisión institucional y el rendimiento docente</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	4	14
Nunca	10	71
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 25**

**La supervisión institucional y el rendimiento docente**



## **ANÁLISIS:**

Los objetivos de la supervisión son:

- *Mejorar el rendimiento del docente o el empleado*
- *Desarrollar el uso óptimo de los recursos*
- *Obtener una adecuada rentabilidad o estímulo de cada actividad realizada*
- *Monitorear las actividades de los subordinados*
- *Contribuir a mejorar las condiciones laborales*

En referencia a si la supervisión mejora el rendimiento académico, el 71% de docentes encuestados afirman que nunca la supervisión institucional tiende a mejorar el rendimiento docente, y el 14% manifiestan que a veces la supervisión institucional tiende a mejorar el rendimiento docente.

Los objetivos de la supervisión es mejorar el rendimiento del docente o el empleado en una institución u organización, contribuir a mejorar las condiciones laborales entre otras, sin supervisión difícil será que, en una institución u organización exista progreso, es por eso que se debe tomar medidas para lograr concienciar a las autoridades para que se lleve a cabo el elemento primordial de la función directiva que es la supervisión.

## 26. ¿El incumplimiento de los docentes se debe a?

**CUADRO Nº 26**

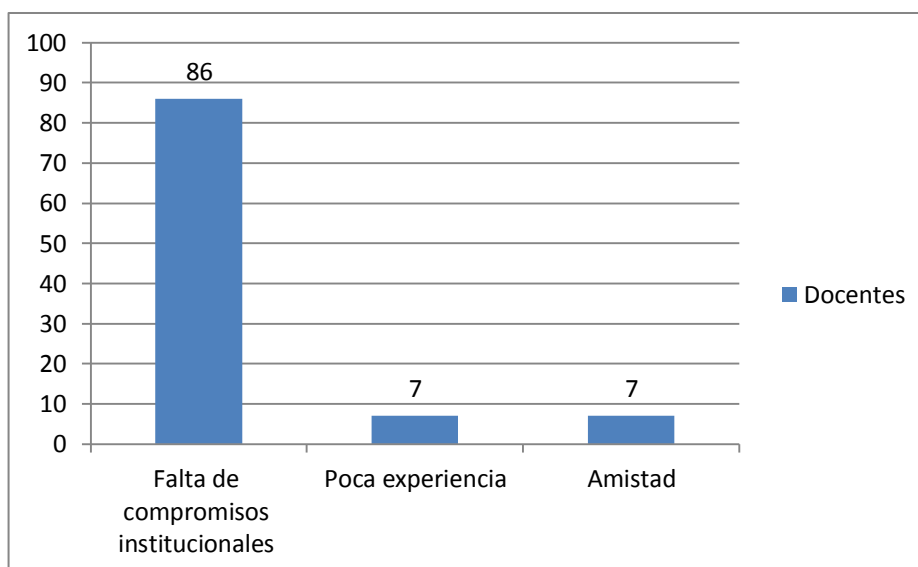
Incumplimiento de los docentes		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Falta de compromisos institucionales	12	86
Poca experiencia	1	7
Amistad	1	7
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 26**

### Incumplimiento de los docentes



### ANÁLISIS:

“El compromiso institucional, es lo que le da a una institución una identidad propia, la que se refleja en su visión y misión, la misma que deposita su peso

para la historia y para la trascendencia, todo ello tiene relación con la capacidad de liderazgo de las autoridades. Se puede decir que las entidades institucionales que no tienen bien definida sus metas, fines e ideales, logran su propia agonía”<sup>11</sup>.

La experiencia, es la capacidad de una persona para desempeñar una función, la misma que se la ha forjado a lo largo de años de trabajo, esta persona está capacitada para realizar su cargo con responsabilidad; experiencia es una forma de conocimiento o habilidad derivadas de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

En este sentido, el 86% de docentes encuestados afirman que el incumplimiento de los docentes y administrativos se debe a la falta de compromiso institucional, el 7% afirma que el incumplimiento de los docentes y administrativos se debe a la poca experiencia y el 7% se debe a la amistad que tienen; por ello, se puede determinar que el incumplimiento de los docentes se debe a la falta de compromiso institucional, convirtiéndose en un grave problema ya que el compromiso institucional es la clave de superación tanto académico como institucional, por lo que, se debe tomar medidas de concienciación a todo el personal administrativo y docente que los lleve a adquirir un compromiso de cambio.

---

<sup>11</sup> <http://definición.de/compromiso/>

27. ¿En la institución donde usted labora, ha observado que existe respeto entre los docentes y el rector?

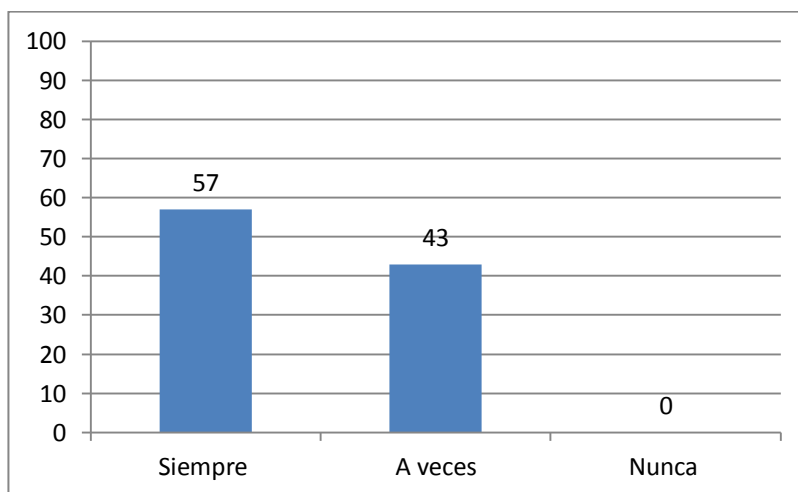
**CUADRO N° 27**

El respeto entre los docentes y el rector		
Alternativas	Docentes	
	f	%
Siempre	8	57
A veces	6	43
Total	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes  
 ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 27**

**El respeto entre los docentes y el rector**



**ANÁLISIS:**

“El respeto, es el reconocimiento de que algo o alguien tienen valor. Se puede definir como la base del sustento de la moral y la ética. El respeto en las relaciones interpersonales comienza en el individuo, en el reconocimiento



del mismo como entidad única que necesita que se comprenda al otro. El respeto consiste en valorar los intereses y necesidades de otro individuo en una reunión”<sup>12</sup>.

En este sentido, el 57% de docentes encuestados afirman que siempre existe respeto entre los docentes y el rector, el 43% manifiesta que a veces, si bien es cierto que los maestros demuestran respeto hacia la autoridad, ese respeto se debe más a la función que desempeña como autoridad, obedeciendo las órdenes y atribuciones que están a su cargo, cada vez que un subalterno respetará lo establecido en la ley de educación.

**28. ¿El Directivo Institucional para mejorar la motivación estimula su labor?**

**CUADRO N° 28**

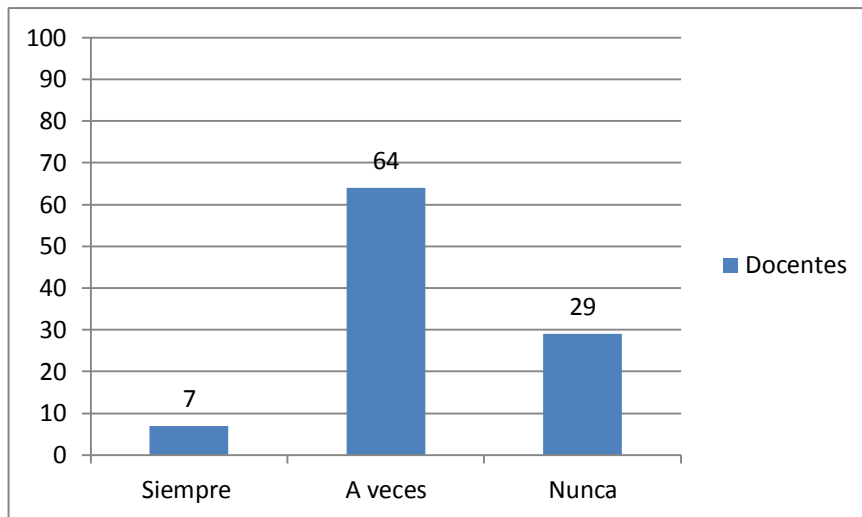
<b>La motivación del directivo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	7
A veces	9	64
Nunca	4	29
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

<sup>12</sup> NARANJO, Juan Carlos. Investigador SEIP, Guadalajara.

## GRÁFICA Nº 28

### La motivación del directivo



### ANÁLISIS:

La motivación, es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de alguna meta. Por lo general el rector debe motivar a su gente, frecuentemente para tener un desarrollo eficiente en todas las actividades a realizar en la institución. Los estímulos son los que hacen que los profesionales persigan una meta específica, trazada con una lógica real.

De la consulta realizada se desprende que, el 64% de encuestados manifiestan que a veces estimulan su labor los directivos institucionales, el 29% informan que nunca los directivos estimulan su labor como un mejoramiento de la motivación y el 7% de docentes encuestados manifiestan que siempre los directivos estimulan su labor; por lo que es necesario la

motivación en base de estímulos, para cumplir con metas específicas, trazadas con una lógica real, se puede inferir que existe un serio inconveniente para las autoridades, debido a que no existe motivación mediante estímulos al personal docente, consecuentemente las autoridades deberían implementar estrategias de motivación, ya que; el éxito de una organización es que todo líder debe motivar a sus empleados.

**29. ¿Cree Ud. que la inestabilidad del rector se debe a?**

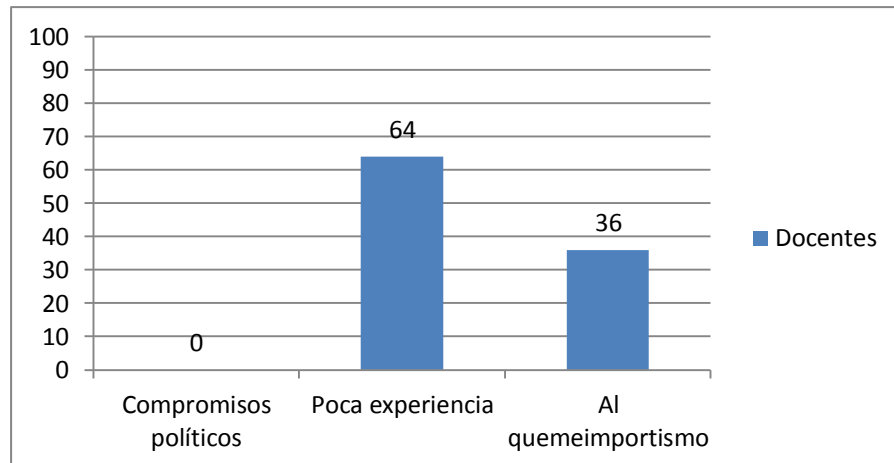
**CUADRO N° 29**

<b>Causas de la inestabilidad del rector</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>
Compromisos políticos	0	0
Poca experiencia	9	64
Al quemehimportismo	5	36
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 29

### Causas de la inestabilidad del rector



### ANÁLISIS:

La inestabilidad de la autoridad se debe a la falta de legitimidad en el poder. La legitimidad de poder está vinculada al sistema de creencias, ideas, tradiciones y costumbres que una comunidad tenga en relación con el poder.

En referencia a las posibles causas de la inestabilidad en el cargo del rector, el 64% de docentes encuestados afirman que la inestabilidad del rector se debe a la poca experiencia que tiene, el 39% manifiestan que se debe al quemeimportismo que tienen frente al cargo. Uno de los problemas más serios que existe en la institución es la inestabilidad en el cargo del rector y al parecer se debe a la poca experiencia que demuestran quienes han desempeñado.

Conociendo por inestabilidad, a la falta de legitimidad en el poder, que está vinculado en creencias, ideas, tradiciones y costumbres de una comunidad;

por lo que se debe buscar soluciones de capacitación y liderazgo para el buen desenvolvimiento de la autoridad en la institución.

### 30. ¿La inestabilidad del rector se produce por?

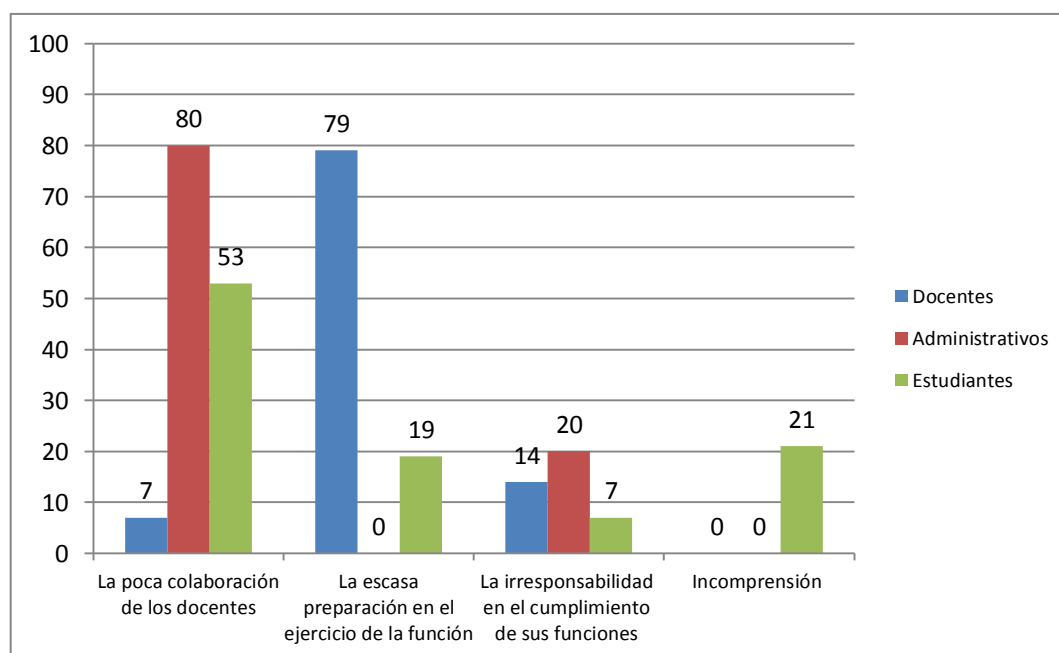
**CUADRO Nº 30**

Inestabilidad del rector						
Alternativas	Docentes		Administr.		Estudiantes	
	f	%	f	%	f	%
- La poca colaboración de los docentes	1	7	4	80	23	53
- La escasa preparación en el ejercicio de la func.	11	79	0	0	8	19
- La irresponsab. en el cumplimiento de sus funci.	2	14	1	20	3	7
- Incomprensión	0	0	0	0	9	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes, administrativos y estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 30**

### Inestabilidad del rector



## **ANÁLISIS:**

“La inestabilidad de la autoridad en los grupos humanos es el problema de la legitimidad del poder. Para que una autoridad sea obedecida necesita ser legítima, es decir, que sea reconocida como tal autoridad. Pero la legitimidad, obtenida correctamente en su origen, puede perderse por exceso o por defecto. Igual riesgo de perder la autoridad corre quien abusa de la misma como quien no la ejerce y deja que el grupo caiga. En ambos casos se cae en la desobediencia y corre el riesgo de ser desobedecido y conservar como único recurso el uso de la fuerza para mantener la autoridad”<sup>13</sup>.

La escasa preparación de una autoridad es limitante para una buena gestión. El no conocer sus funciones, el no tener liderazgo para evitar peleas y desacuerdos, la poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, la baja capacidad de convocatoria etc. son característicos de un mal dirigente, volviéndose incomprensible ante los demás.

En lo que tiene que ver a la inestabilidad del rector, el 80% de personal administrativo afirma que se debe a la poca colaboración de los docentes, y una minoría del 20% opinan que se debe a la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 79% de docentes encuestados manifiestan que la inestabilidad se produce por, la escasa

---

<sup>13</sup> FAYOL, Henry – Inestabilidad Administrativa.

preparación en el ejercicio de la función, el 14% afirman que se produce por la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 7% dicen que la inestabilidad se produce por la poca colaboración de los docentes.

Los estudiantes frente a la misma interrogante, el 42% afirman que la inestabilidad del rector se produce por la poca colaboración de los docentes, el 28% manifiesta que la inestabilidad se produce por la escasa preparación en el ejercicio de la función; el 21% expresan que la inestabilidad se produce por la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 9% de encuestados exponen que la inestabilidad se produce por la incomprensión.

Así mismo, el 80% de los administrativos y docentes 79% afirman que la escasa preparación en el ejercicio de la función es debido por la falta de actualización; este criterio no es compartido por los estudiantes 42%, puesto que la inestabilidad de la autoridad necesita ser legitimada para ser obedecida en un grupo humano, es decir, de acuerdo a estos criterios se puede notar que al rector le falta autoridad y liderazgo en la institución, se puede notar que necesita fortalecer la debilidad de la autoridad, para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos en la institución; es necesario buscar alternativas de solución como mantener una autoridad estable en su cargo con deseo de sacar adelante la institución.

### 31. ¿La inestabilidad de la autoridad institucional genera?

**CUADRO N° 31**

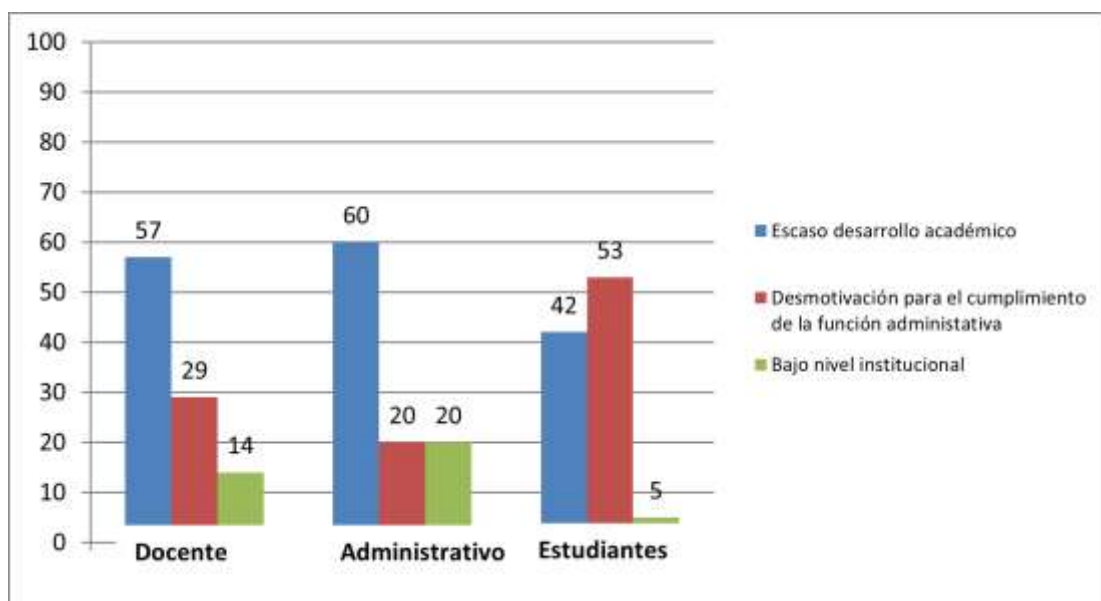
Consecuencias de la inestabilidad de la autoridad						
Alternativas	Docentes		Administrat.		Estudiantes	
	f	%	f	%	f	%
- Escaso desarrollo académico	8	57	3	60	18	42
- Desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa	4	29	1	20	23	53
- Bajo nivel institucional	2	14	1	20	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

FUENTE : Docentes, administrativos y estudiantes

ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 31**

### Consecuencias de la inestabilidad de la autoridad





## **ANÁLISIS:**

La inestabilidad de la autoridad consiste en la existencia, en una parte relevante de la población, de un grado de consenso tal que asegure la obediencia sin que sea necesario, salvo en casos excepcionales, recurrir a la fuerza. La inestabilidad está vinculada al sistema de creencias ideas, costumbres y tradiciones que tengan una comunidad en relación con el poder y su ejercicio así como al sistema político que haya adoptado en el ejercicio de su soberanía que normalmente está establecido en su Constitución.

La ausencia de preparación específica para estas tareas y desconocimiento explícito de sus funciones, provocan dudas y conflictos.

La desmotivación, son demandas de realidades complejas, imponen construir nuevas relaciones entre los individuos y los sectores sociales para enfatizar la injusticia que se comete cuando se desacredita al profesorado por la falta de calidad de la educación.

Un dirigente que comete faltas perderá la confianza y la credibilidad de sus dirigidos, no podrá lograr los objetivos comunes de su organización y destruirá la imagen del establecimiento provocando un bajo nivel institucional.

En relación con la inestabilidad de la autoridad. El 60% de administrativos afirman que genera escaso desarrollo académico, el 20% opinan que la inestabilidad genera desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa y el 20% restante manifiesta que genera bajo nivel institucional. El 57% de docentes encuestados manifiestan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera el escaso desarrollo académico, el 29% afirman que genera la desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa, el 14% expresan que genera el bajo nivel institucional.

Así mismo, el 53% de estudiantes manifiestan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera la desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa, el 42% afirman genera el escaso desarrollo académico, el 5% expresan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera el bajo nivel institucional.

Del análisis de la información se podría establecer que, el 60% del personal administrativo, el 57% de los docentes sostiene que la inestabilidad de la autoridad genera el escaso desarrollo académico, el 53% de los estudiantes afirman que la inestabilidad del rector trae como resultado la desmotivación en las actividades administrativas.

La inestabilidad de un dirigente que comete faltas perderá la confianza y la credibilidad de sus dirigidos, no podrá lograr los objetivos comunes de la

organización y provocará un bajo nivel institucional; se puede notar la inseguridad de la autoridad en la realización de diferentes actividades institucionales, por tanto; se necesita fortalecer la confianza y la credibilidad de la comunidad educativa, por tal razón la autoridad deberá cumplir con los objetivos propuestos, para que mejore la imagen del establecimiento.

## ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES

### 1. ¿A qué se debe el incumplimiento de la labor diaria del personal docente de la institución?

El incumplimiento de la labor diaria del personal docente en la institución educativa, se debe a la falta de compromiso institucional, ya que el mismo da a una institución una identidad propia, la que se refleja en su visión y misión, todo ello tiene relación con la capacidad de liderazgo de las autoridades.

Para el cumplimiento de las actividades institucionales asignadas al docente debe regirse dentro de los deberes y atribuciones del docente en la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional, Capítulo II, los Deberes y Derechos, capítulo I, Artículo 4, son deberes de los docentes:

- a) Desempeñar con dignidad, eficiencia y puntualidad sus funciones.
- b) Cumplir su trabajo de acuerdo con las normas legales y reglamentarias y con las disposiciones impartidas por las autoridades competentes.

**Rector – Vicerrector:** El incumplimiento de los docentes, se debe a la falta de compromiso institucional.

**Inspectora:** El incumplimiento de los docentes es por irresponsabilidad, ya que no poseen el valor del respeto a la autoridad competente (nunca informan a la autoridad de su inasistencia, a través de documentos respectivos).

Estos criterios expresados, llevan a pensar que el incumplimiento de los docentes se debe a la falta de compromisos institucionales, ya que éstos son la clave de superación tanto académico como institucional, por lo que, se debe tomar medidas de concienciación a todo el personal docente y administrativo que los lleve a adquirir un compromiso de cambio.

**2. ¿En la institución han existido programas de capacitación profesional por parte de las autoridades?**

La capacitación es un proceso que se adquiere conocimientos, nuevas destrezas que promueven cambios e innovaciones en el rol profesional.

**Rector:** Sí existe capacitación docente por sus propios medios, más no por gestión institucional.

**Vicerrector – Inspectora:** Manifiestan que nunca ha existido programas de capacitación docente y administrativa por falta de gestión administrativa, por

parte de la primera autoridad y por no hacer el seguimiento al Proyecto Educativo Institucional para encontrar las necesidades de la institución.

Pudiéndose detectar que existe un problema en cuanto a la capacitación. Es obligación de la autoridad buscar los mecanismos idóneos, para mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje en la institución.

### **3. ¿En la institución existe supervisión por parte de la autoridad competente?**

La supervisión es un proceso mediante el cual, una persona capacitada en conocimiento y experiencias que asumen la responsabilidad de dirigir a otras. La supervisión efectivamente requiere de planificar, organizar, dirigir y ejecutar.

La supervisión es observar y regular el registro de actividades que se lleva a cabo en una institución educativa o en una organización.

**Rector:** Vierte su criterio que no se realiza la supervisión.

**Vicerrector:** Afirma que hasta el momento no existe supervisión por ninguna autoridad competente, ya que ellos están conscientes que esta afecta el

desarrollo de la institución; manifiestan si hubiera supervisión mejoraría el desempeño docente.

**Inspectora:** Afirma que ella sí supervisa el control de asistencia del personal docente y administrativo mediante el informe diario y mensual de asistencia; pero no son ejecutados por el rector, porque no aplica las leyes adecuadamente.

Los criterios vertidos por las autoridades son compartidos debido a que no existe supervisión, a este caso se debe tomar medidas tendientes a solucionar a este problema por cuanto la supervisión es el éxito en toda organización, sin ella, no existirá superación o calidad de docentes hacia la sociedad.

#### **4. ¿La Delegación de Autoridad establece responsabilidad de quién lo recibe?**

La delegación de autoridades debe asignar a una persona que es digna de confianza y tiene que desempeñar su trabajo con responsabilidad y de la mejor forma posible para lograr las metas propuestas; además implica descargar tanto la responsabilidad como el mando en otras personas, permitiéndoles que asuma su propia conducta.

**Rector:** Contesta que sí existe responsabilidad cuando se delega a la persona que lo subroga, al que le corresponde por ley reemplazarlo.

**Vicerrector:** Manifiesta que él sí delega funciones respecto a lo académico; pero cuando el rector delega autoridad ninguno acata dicha orden.

**Inspectora:** Afirma que en parte existe responsabilidad a quién lo delega, ya que existen docentes que no cumplen debidamente la delegación encomendada.

Se detecta que no comparten el mismo criterio, las tres autoridades entrevistadas, respecto a la delegación de autoridad, porque ninguna persona cumple a cabalidad sus tareas encomendadas.

##### **5. ¿Cómo parte de la motivación, el directivo institucional ha establecido estímulos por el mejoramiento profesional?**

La motivación es una de las funciones básicas de todo dirigente, que consiste influir en la conducta de cada individuo en el logro de metas. Para el desarrollo de las actividades institucionales, el rector debe motivar con estímulos a cada profesional, persiguiendo una meta específica, trazada con una lógica real.



**Rector:** En su opinión señala que a veces han existido estímulos a los estudiantes, pero al docente y administrativos no, debido a no existir presupuesto.

**Vicerrector:** Puntualiza que por parte de él no han existido estímulos al docente de ninguna clase (económico, preseas, diplomas, etc.)

**Inspectora:** Se adhiere al criterio del vicerrector, no existen estímulos de ninguna naturaleza, solo se agradece verbalmente en los actos.

Se puede deducir que, es perjudicial para las autoridades, la no existencia de motivación mediante estímulos al personal docente, es preciso que las autoridades implementen nuevos métodos de motivación, ya que la misma, es la clave del éxito en una organización.

**6. ¿En la institución han existido programas de capacitación profesional por parte de las autoridades?**

La capacitación es un proceso por el cual se adquieren conocimientos, nuevas destrezas que promueven cambios e innovaciones en el rol profesional.

**Rector:** Dice que sí existe capacitación docente por sus propios medios, más no por gestión institucional.

**Vicerrector – Inspectora:** Manifiestan que nunca ha existido programas de capacitación docente y administrativa por falta de gestión administrativa, por parte de la primera autoridad y por no hacer el seguimiento al Proyecto Educativo Institucional para encontrar las necesidades de la institución.

Pudiéndose detectar que existe un problema en cuanto a la capacitación. Es obligación de la autoridad buscar los mecanismos idóneos, para mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje en la institución.

#### **7. ¿Cuándo se presentan conflictos en la institución quien los soluciona?**

El conflicto permite buscar soluciones y alternativas adecuadas, voluntad para cambiar de actitud y hacer el esfuerzo, de comprender y escuchar a los demás.

La resolución de conflictos puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control, su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo

**Rector:** Dice que los conflictos los soluciona internamente mediante diálogo, con la persona o grupo que estén afectados.

**Vicerrector:** En su opinión señala que, por su parte, en el aspecto académico y curricular sí soluciona los problemas, pero por parte del rector nunca lo soluciona, debido a que se vive un clima institucional desorganizado, porque pasa por desapercibidos toda clase de conflictos.

**Inspectora:** En lo administrativo no se han presentados conflictos; en cambio en los docentes sí existe conflictos, pero nunca los solucionan.

De acuerdo al análisis vertido por los entrevistados, se puede afirmar que la solución de conflictos no existe por parte de las autoridades, por lo que es conveniente recomendar que exista confianza de autoridades con todo el personal que labora en la institución, puesto que la solución de conflictos es una fortaleza que debe tener una institución educativa.

#### **8. ¿El nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo institucional?**

La aceptación establece un compromiso, es asumir una responsabilidad y aceptarla, ser responsable de su cumplimiento, y sentirse parte de los resultados. El compromiso institucional, es sentirse parte de su institución y preocuparse de su imagen, de su desarrollo y de sus éxitos o fracasos.

**Rector:** Afirma que a veces se establece un compromiso de trabajo, esto se debe a la poca colaboración de los docentes, que ocasiona inconformidad en su cargo.

**Vicerrector:** Vierte su criterio que el rector no tiene mucha aceptación por parte de todos los miembros de la comunidad educativa, porque existe un quemeimportismo en sus funciones, debido a la subrogación que se encuentra cumpliendo la función encomendada.

**Inspectora:** Expone su criterio que la autoridad no tiene aceptación, ella se adhiere al criterio del vicerrector.

Por lo que se puede sugerir que se debe tomar medidas urgentes tendientes a fortalecer el compromiso institucional, para el mejoramiento de la calidad educativa.

## **9. ¿A su criterio cree que el liderazgo de la autoridad es adecuado?**

EL liderazgo de la autoridad integra y organiza las actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de una institución. Un buen líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente, busca y utiliza todos los mecanismos que le permitan alcanzar la meta colectiva e individual, del grupo a su cargo.

**Rector:** Afirma que a veces existe liderazgo en el desempeño de sus funciones.

**Vicerrector:** Vierte su criterio que el liderazgo de la autoridad es paternalista o Laiz Faire deja que hagan lo que quieran y no se preocupa lo que ocurre.

**Inspectora:** Sostiene que el liderazgo de la autoridad no existe, para guiar a todo el personal docente y administrativo, cuando existen reuniones, asisten por sentirse obligados más no por voluntad o entrega profesional.

Se puede inducir, de acuerdo a los criterios vertidos, que el liderazgo de la autoridad no es el adecuado; por lo que, se sugiere que se implante una capacitación de liderazgo en la institución, solo de esta manera se podrá solucionar los problemas existentes en la institución.

### **2.1.1. Verificación de Hipótesis Uno**

En el colegio objeto de investigación, los maestros en su mayoría 79% manifiestan que no han recibido capacitación por parte de la institución, para mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje, lo que se debe a que las autoridades no han establecido un plan o programa de capacitación docente y falta motivación para la capacitación de los maestros.

Un aspecto de gran importancia para mejorar la calidad educativa es la supervisión institucional; ya que, la autoridad encargada de esta función debe convertirse en un asesor y guía de la labor académica de los docentes; sin embargo, en el colegio, esta función no se la realiza adecuadamente, según manifiestan el 64% de los docentes, quienes afirman que ninguna autoridad realiza la supervisión ni como una forma de asesoramiento, ni para controlar el desarrollo de las actividades planificadas, es decir, en la institución no existe supervisión y poco aporte reciben los maestros para mejorar su labor docente 71%.

La formación del directivo tiene mucha relación con el ejercicio de la función, ya que, la autoridad institucional debe demostrar gran liderazgo, tener la capacidad para delegar adecuadamente las funciones a sus subordinados, tomar decisiones oportunas y que convengan a la institución en su conjunto y, obviamente, gozar de mucha aceptación de los miembros de la comunidad educativa.

En este sentido el 57% de los docentes sostienen que solo a veces el rector demuestra liderazgo, en el mismo sentido se expresan el 63% de estudiantes, así mismo, cuando se producen conflictos a lo interno de la institución no son solucionados por la autoridad, a criterio del 64% de docentes.

En lo que tiene que ver con la delegación de funciones, el 71% de docentes, no se siente identificado con la forma de delegar, ya que a criterio de ellos, la misma es impuesta y no responde a criterios de especialidad y responsabilidad, en lo referente al nivel de aceptación de la autoridad por parte de los docentes el 57% sostiene que lo hacen como una forma de integración más no por su capacidad de autoridad, el vicerrector e inspectora, al ser entrevistados manifiestan que el rector no tiene mucha aceptación entre los actores institucionales.

De igual forma en el colegio, existe inestabilidad de la autoridad en el cargo, lo que genera escaso desarrollo académico, de acuerdo a la información proporcionada por el 57% de docentes y el 53% de estudiantes; puesto que, al no haber estabilidad se produce cierta desmotivación e incumplimiento de las funciones administrativas, las autoridades institucionales entrevistadas, corroboran lo afirmado por los maestros y estudiantes, además, agregan que la inestabilidad de la autoridad se debe a la escasa preparación profesional, produciendo incertidumbre y desorganización del personal que labora en la institución por la falta de aplicación adecuada de las normas reglamentarias.

Las instituciones educativas se desarrollan académica y científicamente cuando sus docentes cumplen adecuadamente sus funciones, pero eso no sucede en el colegio investigado, ya que, el 57% de docentes incumple con su labor diaria, pero los estudiantes en un 58% manifiestan que son pocos los docentes que incumplen su labor institucional, las autoridades ratifican lo expresado por los docentes, manifestado además que existe falta de compromiso institucional de los miembros de la comunidad educativa.

En lo relacionado a la participación de los estudiantes en el desarrollo de las actividades académicas y socioculturales es limitado, así lo confirma el 72% de alumnos encuestados.

Por todo lo expresado, el equipo de investigadoras considera que la hipótesis ha sido comprobada; pues, se ha demostrado que. El limitado desempeño del personal docente del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, del cantón Calvas, provincia de Loja, se debe al incipiente ejercicio de la función directiva de la institución.



## 2.2. Enunciado Hipótesis Dos

**El limitado desempeño del personal administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.**

Datos tomados de las encuestas aplicadas, a: profesores, empleados administrativos, estudiantes y padres de familia, así como; entrevista a las autoridades del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja.

### 32. ¿Los procesos de comunicación que utiliza el Rector son?

**CUADRO N° 32**

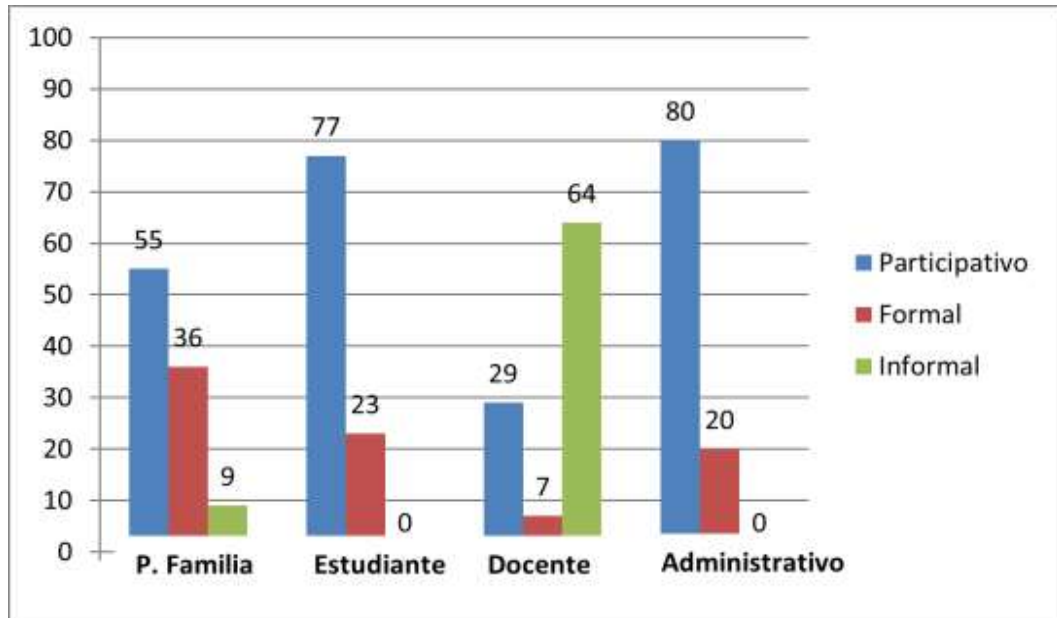
<b>Comunicación del Rector</b>								
<b>Alternativas</b>	<b>P. Familia</b>		<b>Estudiante</b>		<b>Docentes</b>		<b>Administrat</b>	
	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Participativo	12	55	33	77	4	29	4	80
Formal	8	36	10	23	1	7	1	20
Informal	2	9	0	0	9	64	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes, y administrativos

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA 32

### Comunicación de las autoridades



## ANÁLISIS

“La comunicación es una herramienta administrativa de uso común, que con frecuencia se define, como. La habilidad responsable del éxito de un administrado”<sup>14</sup>.

La comunicación entre el rector y sus subordinados es muy importante. Para el mejor manejo de la institución, se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La comunicación participativa que, es una rama de trabajo de la comunicación social la cual se despliega en lo local y regional al servicio de

<sup>14</sup> ARIAS JARA, Teresa – TAPIA, Miguel: Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.

proyectos, planes, programas, para facilitar el diálogo en doble vía entre los diferentes actores del proceso, promover re-significaciones culturales y estimular el sentido de pertenencia social frente a las estrategias previstas, para asegurar su sostenibilidad.

- La comunicación formal, transmite el mensaje mediante: oficios, memorándum, circular, que surge en la estructura de una organización.
- La comunicación informal, es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, ésta distorsiona el mensaje, es rápida, enérgica y más difusiva.

Al respecto de la comunicación del rector, el 55% de padres de familia encuestados, manifiestan que en la institución donde estudian sus hijos, la comunicación es participativa, el 36% manifiesta que la comunicación es formal y para el 9% la comunicación de la autoridad es de tipo informal. De su lado, el 77% de estudiantes encuestados opina que la comunicación de la autoridad en la institución es de tipo participativa, el 23% dice que es de tipo formal.

Frente a la misma interrogante, el 64% de docentes encuestados aseguran que, la comunicación de la autoridad en la institución es de carácter informal, el 29% opinan que es de tipo participativa, y el 7% manifiestan que el tipo de comunicación de la autoridad es informal. Así mismo, El 80% del personal

administrativo encuestado sostiene que la comunicación de la autoridad en la institución es de tipo participativo y el 20% menciona que la comunicación es de carácter formal.

Es decir, para el 55% de los padres de familia, el 77% de estudiantes, el 80% del personal administrativo, la comunicación que emplea el rector en la institución es participativa para impartir órdenes y expresar las ideas a sus subordinados, y para un 64% de los docentes, el tipo de comunicación que utiliza la autoridad es de tipo informal.

De los datos obtenidos y el análisis teórico realizado, se puede observar que, si bien el rector utiliza una comunicación de tipo participativo frente a los padres de familia, estudiantes y empleados administrativos, y con los docentes la comunicación es informal, por lo que; se puede decir que la comunicación que utiliza el rector con los docentes es un tanto inadecuada, ya que, es importante que ciertos aspectos de la información, especialmente las disposiciones queden registradas en documentos para poder realizar un control adecuado.

### 33. ¿Los procesos de comunicación que utiliza el Vicerrector son?

**CUADRO N° 33**

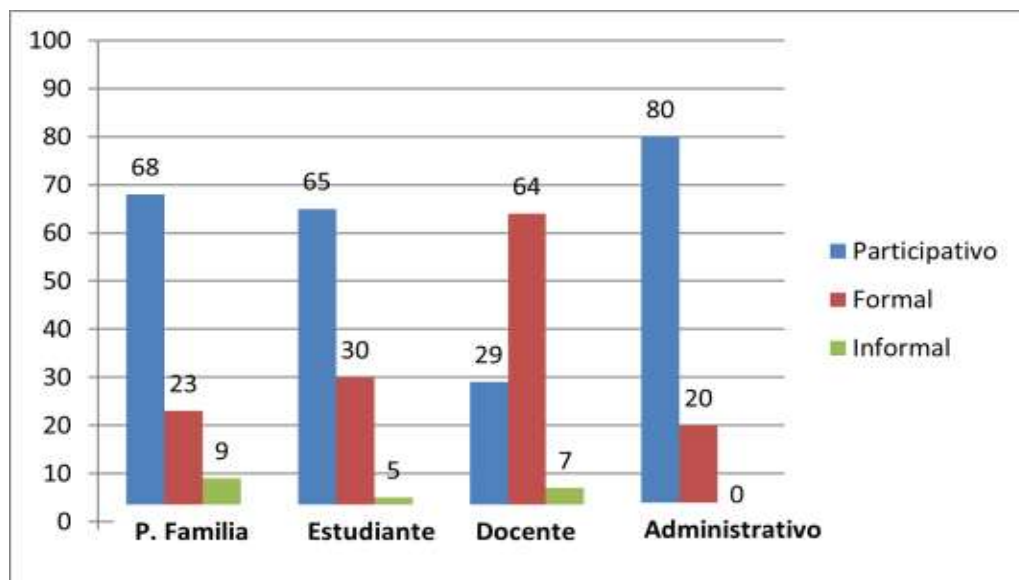
Comunicación del Vicerrector								
Alternativas	P. Familia		Estudiante		Docentes		Administrat.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participativo	15	68	28	65	4	29	4	80
Formal	5	23	13	30	9	64	1	20
Informal	2	9	2	5	1	7	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes, y administrativos

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 33**

#### Comunicación de las autoridades



## **ANÁLISIS:**

La comunicación es importante porque permite crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

En diferentes instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que presentan, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad.

Por medio de las comunicaciones se transmite, un mensaje que por su propia naturaleza cambia su sentido, siendo energética y efectiva.

Consultados sobre el tipo de comunicación que utiliza el Vicerrector, el 68% de padres de familia manifiestan que, la comunicación utilizada por el vicerrector es participativa, el 23% afirman que es formal y el 9% informan que es informal. En este mismo aspecto, el 65% de estudiantes encuestados afirman, que la comunicación del vicerrector es participativa, el 30% consideran que es formal; y el 5% de estudiantes afirman que es de tipo informal.

Para el 64% de los docentes encuestados la comunicación utilizada por el vicerrector es formal, el 29% señalan que es participativa y el 7% afirman que es informal; en este mismo sentido, el 80% de los administrativos

encuestados afirman que la comunicación que utiliza el vicerrector es participativa, el 20% afirman que la comunicación es formal.

Se puede inferir que, para los padres de familia 68%, estudiantes 65% y personal administrativo 80%, el tipo de comunicación que utiliza el vicerrector es participativa; mientras que este criterio no es compartido con el personal docente 64%, para quienes la comunicación del vicerrector es de tipo formal.

Si bien es cierto, que el vicerrector utiliza una comunicación de tipo participativo con los padres de familia, estudiantes y empleados administrativos, con los profesores utiliza una comunicación de tipo formal, lo que, quiere decir, que el vicerrector sabe definir adecuadamente el tipo de comunicación con sus subordinados.

#### 34. ¿Los procesos de comunicación que utiliza la inspectora son?

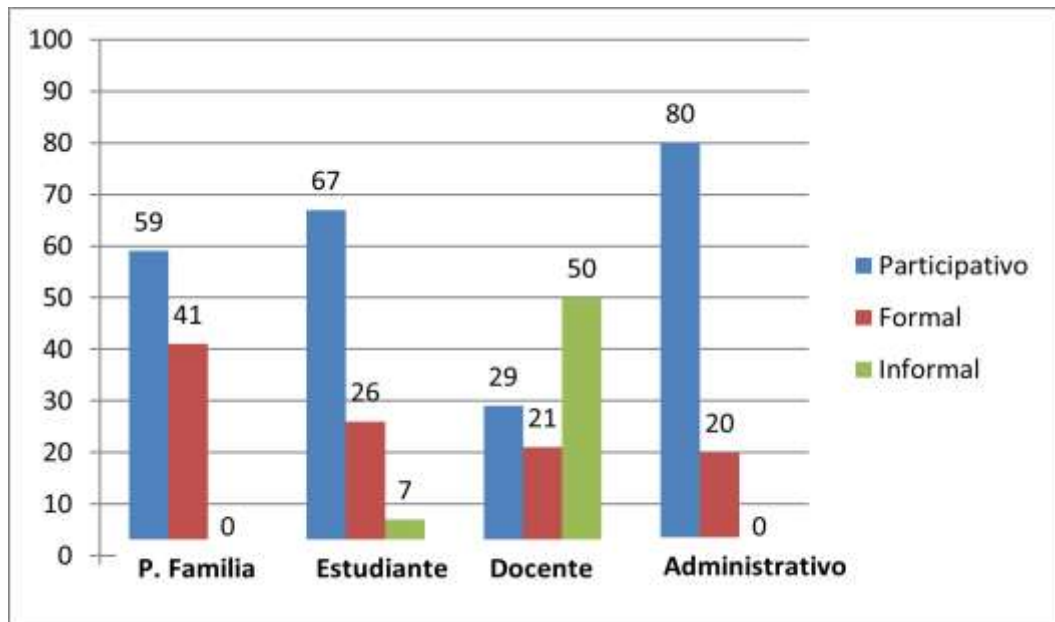
**CUADRO N° 34**

Comunicación de la Inspectora								
Alternativas	P. Familia		Estudiantes		Docentes		Administrat.	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Participativo	13	59	29	67	4	29	4	80
Formal	9	41	11	26	3	21	1	20
Informal	0	0	3	7	7	50	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, estudiantes, docentes, y administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 34

### Comunicación de las autoridades.



### ANÁLISIS:

La comunicación, es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados para formular globalmente su identidad y afirmar la vocación. Los tipos de comunicación son hilos conductores que sintetizan su finalidad, es precisar una acción o un cambio de actividad, el éxito en una institución es la comunicación, que permite conseguir la entidad educativa para contribuir a su desarrollo; al no existir comunicación en una organización o entidad educativa de ninguna manera habrá posibilidad del éxito.



Respecto del tipo de comunicación utilizada por el inspector del colegio. El 59% de los padres de familia encuestados, manifiestan que, la comunicación es participativa, el 41% afirman que es formal; así mismo, el 67% de los estudiantes afirman que la comunicación de la inspectora es participativa, el 26% informan que es formal y el 7% sostienen que es informal. Sobre este mismo aspecto, el 29% de los docentes encuestados opinan que la comunicación que utiliza la inspectora es participativa, el 21% s afirman que es de tipo formal, y el 50% manifiestan que es de tipo informal. Para el 80% del personal administrativo encuestado, la comunicación que utiliza la inspectora es de tipo participativo y, el 20% manifiesta que es formal.

Por lo que, se puede deducir que, para los padres de familia 59%, estudiantes 67%, y personal administrativo 80%, el tipo de comunicación que utiliza la inspectora es participativa; este criterio no es compartido con el personal docente, ya que, 50% manifiesta que la comunicación es de tipo informal. Como la inspectora del colegio está más en contacto con los diferentes integrantes de la comunidad educativa, por lo que, debe utilizar una comunicación adecuada con cada uno de los actores institucionales, se puede afirmar que la comunicación de esta autoridad es una fortaleza porque permite mantenerlos unidos en la institución.

**35. ¿La comunicación entre las autoridades y el personal administrativo, tiende a mejorar la autoestima de los empleados?**

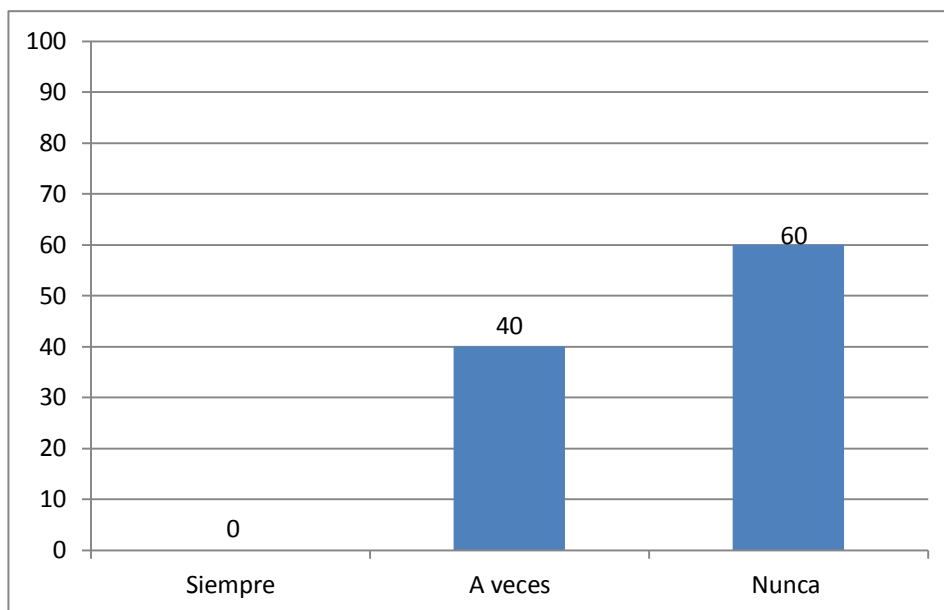
**CUADRO Nº 35**

<b>Comunicación y autoestima del personal administrativo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	2	40
Nunca	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 35**

**Comunicación y autoestima del personal administrativo**



## **ANÁLISIS:**

La comunicación es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados; la comunicación se constituye en una herramienta estratégica que los directivos no deberían desconocer para llegar al público, ya que; necesitan informar y seducir en una etapa de cambio. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

El 60% empleados administrativos encuestados manifiestan que nunca la comunicación entre autoridad y personal administrativo; tiende a mejorar el autoestima, mientras que el 40% dicen que a veces la autoridad mejora el autoestima. Por lo que; la autoridad debe mejorar la comunicación, puesto que, es una herramienta estratégica que los directivos no deben desconocer para llegar al público, en tales circunstancias se requiere establecer estrategias que permitan convertir a la comunicación en herramienta para mejorar el autoestima del personal administrativo.

36. ¿En la toma de decisiones de las autoridades usted se siente motivado de participar?

CUADRO N° 36

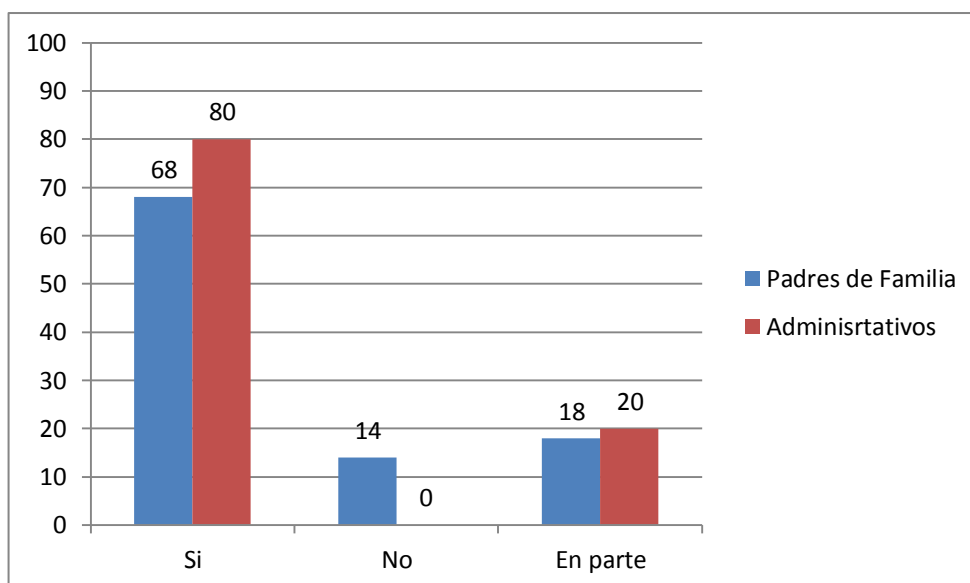
La motivación por la toma de decisiones de las autoridades				
Alternativas	Padres de Familia		Administrativos	
	f	%	f	%
Sí	15	68	4	80
No	3	14	0	0
En parte	4	18	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE : Padres de familia, personal administrativos

ELABORACIÓN : Las investigadoras

GRÁFICA N° 36

La motivación por la toma de decisiones de las autoridades



## **ANÁLISIS:**

“Tomar decisiones, es escoger entre una o más soluciones posibles aquellas que satisfagan nuestros propósitos. Es un proceso complejo en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir a la dirección”<sup>15</sup>.

Al líder, le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tome las decisiones para conducir un proceso, preocupándose de que los miembros de la organización participen activamente y puedan llegar a acuerdos concretos y posibles.

En relación a la motivación, frente a la toma de decisiones de las autoridades. El 68% de padres de familia encuestados, afirman que cuando toman decisiones las autoridades, si se han sentido motivados a participar, el 18% manifiesta que en la toma de decisiones de las autoridades, solo en parte se han visto motivados a participar y el 14% expresan que en la toma de decisiones de las autoridades, no se sienten motivados a participar; en cambio, el 80% del personal administrativo encuestado afirman que en la toma de decisiones de las autoridades si se siente motivados a participar, el 20% afirman que en la toma de decisiones en parte se sienten motivados a participar.

---

<sup>15</sup> ARIAS JARA, Teresa – TAPIA, Miguel: Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.

De lo anterior se desprende que, los empleados administrativos el 80% y padres de familia el 68% se sienten motivados a participar, puesto que la toma de decisiones permite conducir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir los miembros de una organización; se podría decir, que existe una fortaleza en la toma de decisiones, porque interviene la comunicación como eje principal para la integración educativa.

**37. ¿Para la toma de decisiones de las actividades institucionales se tiene en cuenta el criterio de?**

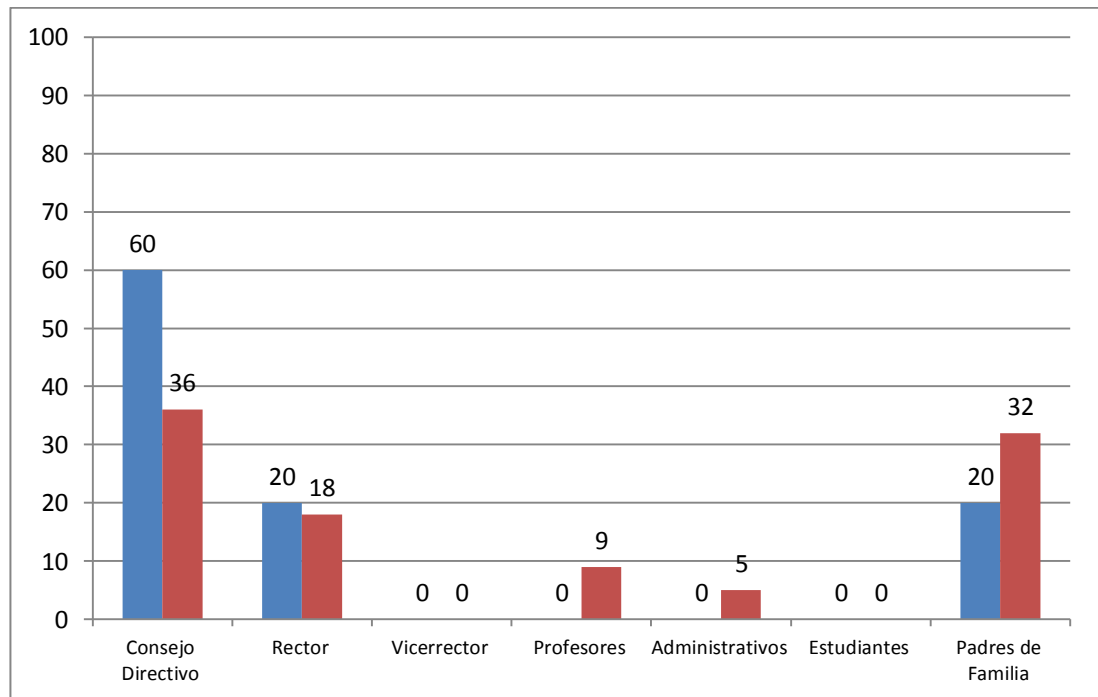
**CUADRO N° 37**

<b>Toma de decisiones de las actividades institucionales</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Administrativo</b>		<b>Padres de Familia</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Consejo Directivo	3	60	8	36
Rector	1	20	4	18
Vicerrector	0	0	0	0
Profesores	0	0	2	9
Administrativos	0	0	1	5
Estudiantes	0	0	0	0
Padres de Familia	1	20	7	32
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Padres de familia, personal administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

## GRÁFICA Nº 37

### Toma de decisiones de las actividades institucionales.



### ANÁLISIS:

La toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales; el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura.

La toma de decisiones organizativas se identifica así con lo que los directivos hacen para llevar a cabo sus planes.

La mayoría de las políticas de participación en la toma de decisiones se enmarcan dentro de un enfoque de dirección, para ejercer el control sobre

los demás miembros de la organización, para facilitar la transmisión y asunción de una directriz; es un recurso instrumental para obtener la conformidad de los subordinados con unos fines preestablecidos.

Consultados respecto de la toma de decisiones de las actividades institucionales. El 60% del personal administrativo manifiestan, que se toma en cuenta el criterio del Consejo Directivo, el 20% afirman que para la toma de decisiones de las actividades institucionales se toma en cuenta el criterio del rector y el 20% expresan que se toma en cuenta el criterio de los padres de familia.

El criterio de los padres de familia encuestados sobre la toma de decisiones es: el 36% opinan que se toma en cuenta el criterio del Consejo Directivo, el 32% afirman que se toma en cuenta el criterio de los padres de familia, el 18% emiten su criterio en el sentido de que se toma en cuenta el criterio del rector, el 9% afirman que se toma en cuenta el criterio de los profesores, el 5% opinan, que se toma en cuenta el criterio de los administrativos.

Se puede notar claramente que tanto el personal administrativo 60% como padres de familia 36%, concuerdan que la toma de decisiones de las actividades institucionales, cuenta primordialmente con el criterio del Consejo Directivo.



Se puede afirmar que, siendo la toma de decisiones un recurso instrumental para obtener la conformidad de los subordinados con unos fines preestablecidos, en la institución. Para planificar actividades institucionales se cuenta con el criterio de los miembros del consejo directivo y los padres de familia, sin embargo, no se toma muy en cuenta la opinión de los profesores, por lo que, si bien en la institución la toma de decisiones es una fortaleza, también es conveniente involucrar a los maestros, ya que, ellos son los encargados de potenciar el sentido de responsabilidad para el cumplimiento de las mismas.

**38.¿El rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de las actividades institucionales?**

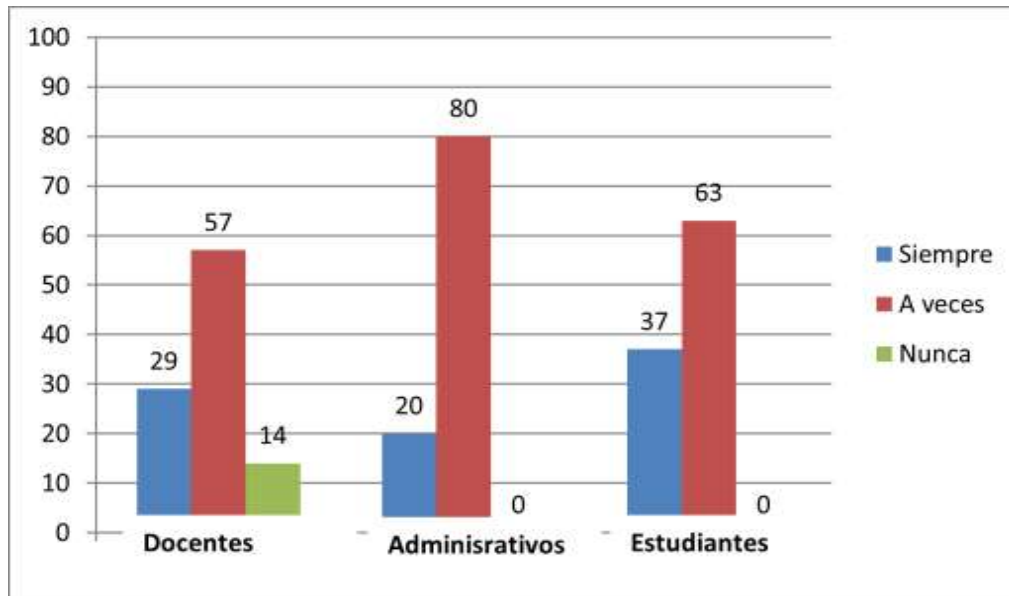
**CUADRO N° 38**

<b>El liderazgo del rector en el cumplimiento de sus funciones</b>						
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Administrativos</b>		<b>Estudiantes</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	4	29	1	20	16	37
A veces	8	57	4	80	27	63
Nunca	2	14	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes, administrativos y estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Grupo de investigadoras

## GRÁFICA Nro. 38

### El liderazgo del rector en el cumplimiento de sus funciones



### ANÁLISIS:

“En la administración de una organización, el liderazgo integra y organiza las actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de un grupo”<sup>16</sup>.

El líder como organizador ejecuta tareas para alcanzar los objetivos institucionales y en el cumplimiento de ella constituye aspectos sustanciales como: la autoestima y la autorrealización, el ambiente conceptual, las relaciones interpersonales y la comunicación.

<sup>16</sup> MARZANO, Robert y MCNULTY, Brian: El Liderazgo docente en la construcción de la cultural escolar de calidad.

Consultados a cerca del liderazgo del rector en el cumplimiento de las actividades institucionales. El 80% de personal administrativo afirman que a veces el rector demuestra liderazgo, el 20% opinan que siempre demuestra liderazgo. El 57% de docentes encuestados manifiestan que a veces el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales, el 29% afirman que siempre demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades y el 14% dicen que nunca demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales, al respecto los estudiantes, en un 63% mencionan que a veces el rector demuestra liderazgo y el 37% aseguran que siempre demuestra liderazgo.

Del análisis realizado se puede notar que, los administrativos 80%, estudiantes 63% y docentes 57%, comparten la idea que a veces el rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de sus actividades institucionales.

Puesto que, el liderazgo en una organización integra y organiza las actividades de un grupo, en tales circunstancias, se puede inducir que las relaciones laborales entre directivos no son tan adecuadas y que se requiere capacitación en este aspecto especialmente a la principal autoridad de la institución, por encontrarse un grave problema de poco liderazgo que no permite dirigir a cabalidad el establecimiento que está a su cargo.

**39. ¿La comunicación entre las autoridades y el personal administrativo, tiende a mejorar la autoestima de los empleados?**

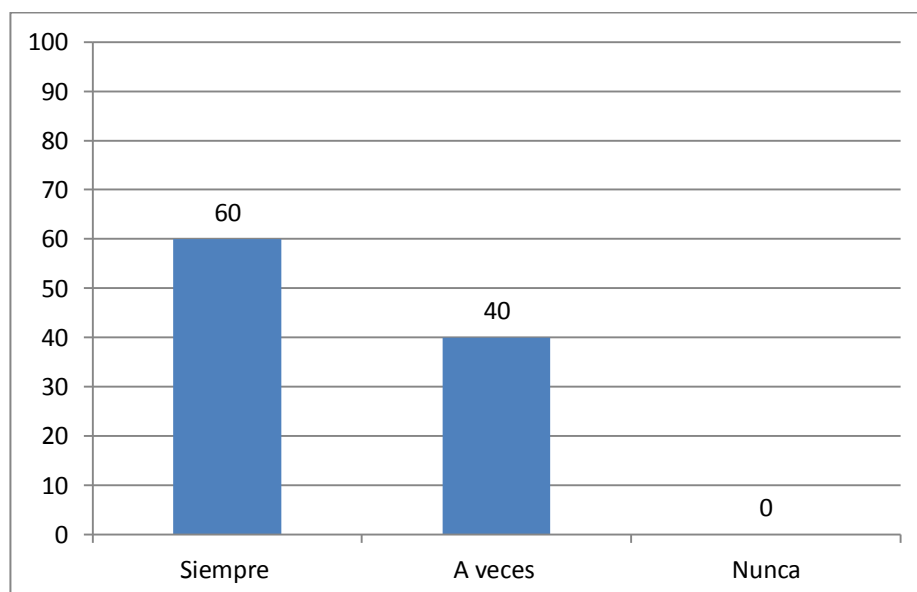
**CUADRO N° 39**

<b>La comunicación de la autoridad y el personal administrativo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	3	60
A veces	2	40
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 39**

**La comunicación de la autoridad y el personal administrativo**



## **ANÁLISIS:**

La comunicación es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados; la comunicación se constituye en una herramienta estratégica que los directivos no deberían desconocer para llegar al público, que necesitan informar y seducir en una etapa de cambio. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

El 60% empleados administrativos encuestados manifiestan que siempre existe comunicación entre autoridad y personal administrativo; mientras que el 40% dicen que a veces la autoridad se comunica con ellos. Por lo que, sabiendo que la comunicación es una herramienta estratégica, que los directivos no deben desconocer para llegar al público, se podría considerar que en materia de capacitación existe una fortaleza institucional, en cuanto a la comunicación con el personal administrativo.

**40. ¿La planificación de las actividades administrativas, se las realiza en forma?**

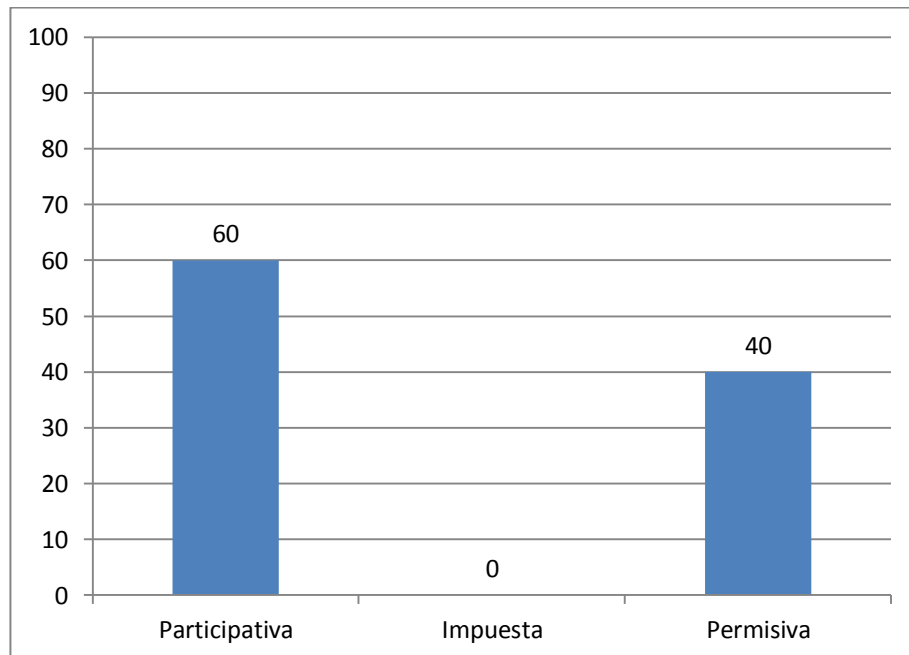
**CUADRO N° 40**

<b>Formas de planificación administrativa</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Participativa	3	60
Impuesta	0	0
Permisiva	2	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 40**

**Formas de planificación administrativa**



## **ANÁLISIS:**

La planificación de las actividades administrativas es un proceso que se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

La planificación participativa merece ser reconocida a través de procesos que buscan la transformación social, convirtiéndose en sujetos activos; la organización enfoca con claridad al quehacer docente, particularmente, en la estructura integral del trabajo, participa y mejora la calidad de servicios educativos; las decisiones impuestas que se adopten de forma colegiada deben ser relativas a la administración de la política institucional basada en reglamentos para el bien institucional.

Consultados sobre la planificación administrativa, el 60% del personal administrativo encuestado afirma, que para la planificación de las actividades administrativas se la realiza en forma participativa, el 40% expresa que lo realiza en forma permisiva. Por lo que la planificación de actividades es un proceso que se hallan presentes en cualquier actividad del administrador, se puede afirmar que la planificación administrativa es una fortaleza por la alta colaboración del personal administrativo en el desarrollo de lo planificado por parte de las autoridades.

**41. ¿La autoridad institucional, estimula el cumplimiento de la tarea administrativa?**

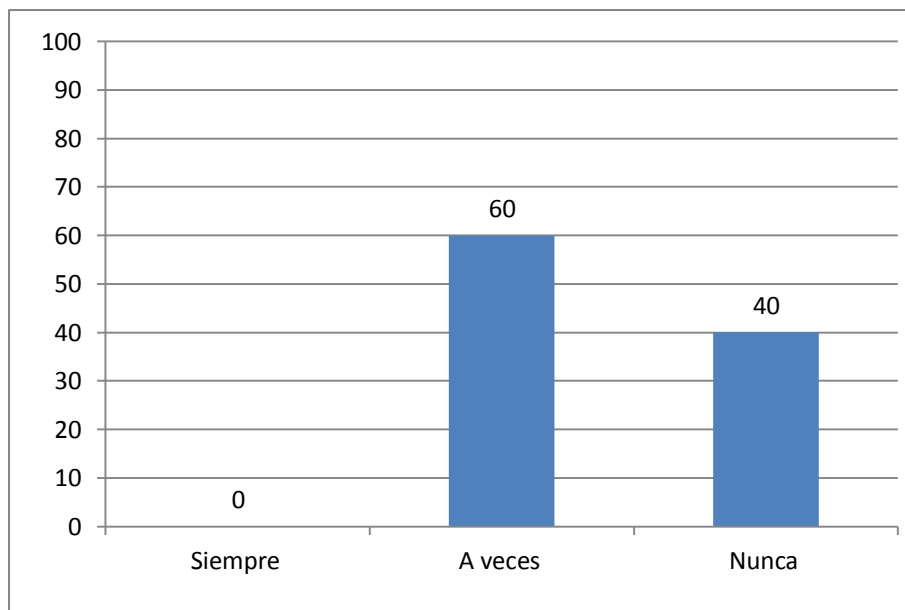
**CUADRO Nº 41**

<b>El estímulo por el cumplimiento de las tareas administrativas</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	3	60
Nunca	4	40
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 41**

**El estímulo por el cumplimiento de las tareas administrativas**





## **ANÁLISIS:**

“Los estímulos son premios o mejores retribuciones para aumentar la cantidad o la calidad de trabajo. El estímulo, es el mejoramiento de calidad del desempeño académico del personal docente, a través de la formación permanente y del mejoramiento de la organización y estructura de cargo, como también de las condiciones laborales y ambientales que permitan alcanzar los estándares de calidad, el mejoramiento salarial en las instituciones”<sup>17</sup>.

En lo relacionado a los estímulos, el 60% del personal administrativo informa que la autoridad de la institución solo a veces estimula el cumplimiento de las tareas administrativas; el 40% manifiestan que nunca la autoridad estimula el cumplimiento de las tareas encomendadas al personal. Por lo que se puede detectar que existe una debilidad en la autoridad; por cuanto el estímulo, es una estrategia, que permite un mejor desempeño al personal en la institución; es pertinente tomar medidas urgentes, para que exista cambios en la autoridad, mejorando los ámbitos de trabajo en la institución.

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano.

**42. ¿Cómo una forma de mejorar el rendimiento de los empleados, la autoridad ha establecido programas de capacitación?**

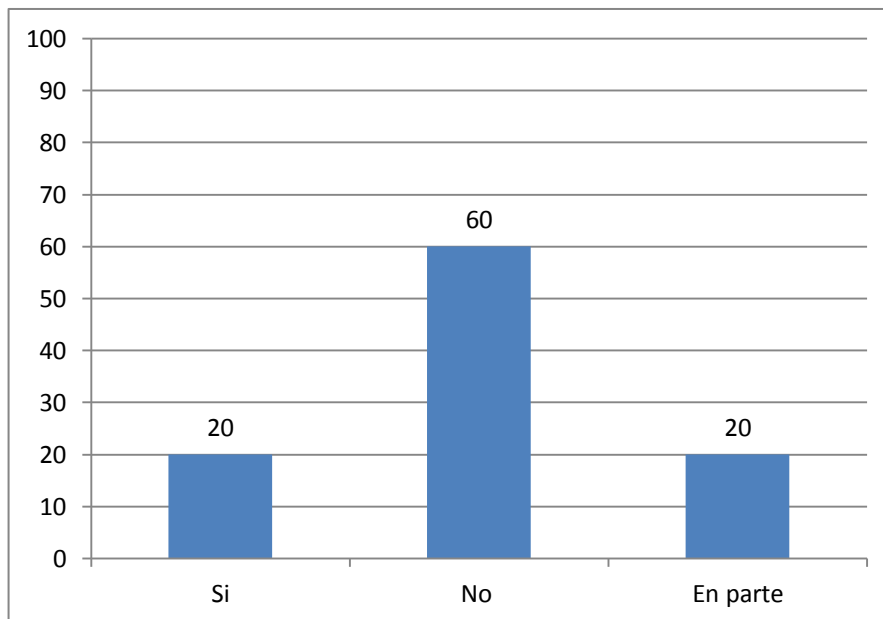
**CUADRO Nº 42**

<b>Programas de capacitación</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sí	1	20
No	3	60
En parte	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 42**

**Programas de capacitación**



## **ANÁLISIS**

La capacitación es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimiento, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos, tendiente a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los docentes en el desempeño de sus funciones; el estado ampliará los conocimientos de los docentes mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundamentará, en las necesidades reales que tenga la institución. El mejoramiento en el rendimiento profesional, incluye promover un papel más activo en el aula y centro escolar, reconocer su capacidad para tomar decisiones, nuevos roles y funciones de liderazgo a su propio nivel.

El 60% del personal administrativo manifiestan, que la autoridad no ha establecido programas de capacitación al personal administrativo, como una forma de mejorar el rendimiento de los empleados. El 20% afirman que si se han realizado programas de capacitación, y el 20% afirma que en parte a realizado programas de capacitación; por lo que se puede observar que la institución no ha establecido programas de capacitación a sus empleados, que permitan promover un papel activo en el trabajo, reconociendo su capacidad para tomar decisiones en el ejercicio de sus funciones, existiendo un serio problema, por tanto es preciso capacitar al personal para que pueda tomar decisiones en campos que hasta ahora no intervenía.

**43.¿La capacitación institucional que recibe el personal docente y administrativo es?**

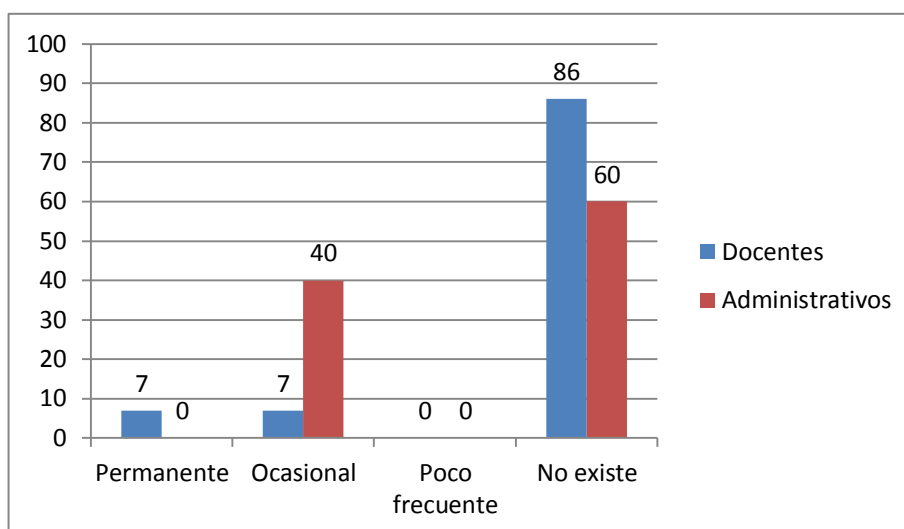
**CUADRO Nº 43**

<b>Formas de capacitación institucional</b>				
<b>Alternativas</b>	<b>Docentes</b>		<b>Administrativos</b>	
	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Permanente	1	7	0	0
Ocasional	1	7	2	40
Poco frecuente	0	0	0	0
No existe	12	86	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes y administrativos.  
**ELABORACIÓN** : Grupo de investigadoras

**GRÁFICA Nº 43**

**Formas de capacitación institucional**



**ANÁLISIS:**

La capacitación institucional, son estrategias sobre dirección y desarrollo del personal, constituyéndose como el factor más importante que permite

coadyuvar, al logro de los objetivos empresariales, que interviene, en el mejoramiento profesional, con la capacitación, permitiendo las mejores condiciones de trabajo con el cumplimiento de sus tareas.

La capacitación permanente es un seguimiento evolutivo constante en la práctica profesional, convirtiéndose en un logro potencial en la formación adecuada en el desempeño de sus funciones.

El 86% de docentes encuestados manifiestan que no existe capacitación institucional, mientras que el 7% de encuestados afirman que la capacitación docente es permanente y el 7% restante opina que es ocasional. El 60% del personal administrativo encuestado manifiesta que, no existe capacitación profesional en la institución, en cambio el 40% afirman que ocasionalmente existe capacitación profesional.

Esto lleva a pensar que el 86% de docentes y 60% de administrativos afirman que no existe capacitación en la institución al personal docente y administrativo; es entonces necesario orientar hacia una política de capacitación, ya que, la capacitación institucional es el factor más importante que contribuye al logro de objetivos institucionales; una de las mejores alternativas en la institución para el progreso, es mantener a todo el personal capacitado en todos sus aspectos, solo de esa manera se podrá identificar la institución como tal.

44. ¿En la institución, cuando se producen conflictos de carácter administrativo se solucionan por?

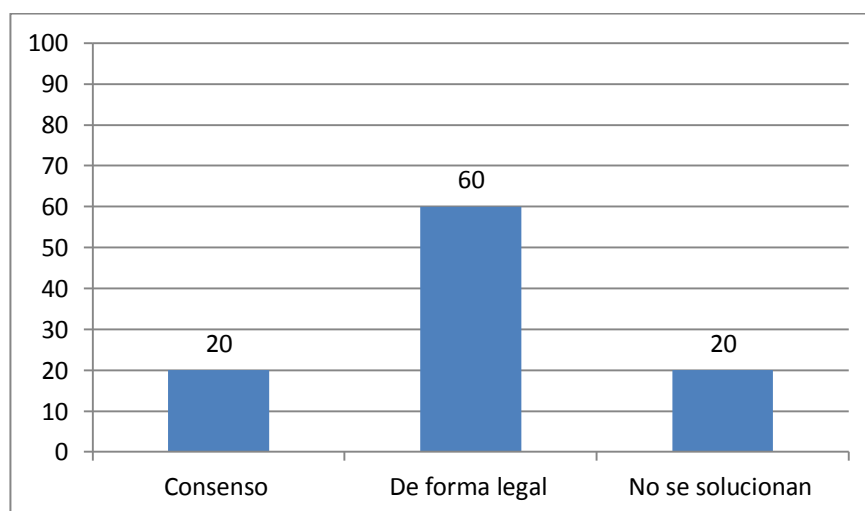
**CUADRO N° 44**

<b>Solución de conflictos administrativos</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Consenso	1	20
De forma legal	3	60
No se solucionan	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 44**

**Solución de conflictos administrativos**



**ANÁLISIS:**

El Conflicto se suele considerar, como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, como algo que es necesario corregir y sobre todo evitar; pero, se sabe que el conflicto es algo

normal, común y, hasta, indispensable en la vida de las instituciones; por ello, se los debe encarar y aprovechar inteligentemente.

La resolución de conflictos, puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. La prevención se constituye con estrategias y políticas que predicen comportamientos basados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado llega al momento de intervenir en el conflicto.

Los conflictos se solucionan construyendo un clima propicio para mejorar los aprendizajes, logran unidad, equidad, respeto y tolerancia, y alimentan con principios, metodologías llegando a un consenso a los participantes de la institución.

Identificada la solución, es importante el establecimiento de acuerdos y su cumplimiento como una forma de solución del conflicto. Es importante también firmar un acta de compromisos para cumplir con las normas establecidas. Esta acta también pasa a ser parte de la confidencialidad del proceso, pudiendo las partes renunciar a la confidencialidad, si lo estimaren necesario.

Al respecto, el 60% del personal administrativo encuestado, manifiesta que para solucionar conflictos, en la institución lo hacen de forma legal; el 20% informa que cuando se producen conflictos de carácter administrativo en la institución se solucionan por consenso y el 20% afirman que no se solucionan. Se puede advertir que existe una debilidad en la institución en cuanto a la solución de conflictos administrativos, la realizan utilizando leyes y reglamentos, es importante firmar un acta de compromisos de cumplir con los acuerdos establecidos, por lo que, resulta necesario realizar actividades de integración para mayor comprensión del personal administrativo con las autoridades de la institución.

**45. ¿La resolución de conflictos de carácter administrativo, permiten mejorar?**

**CUADRO N° 45**

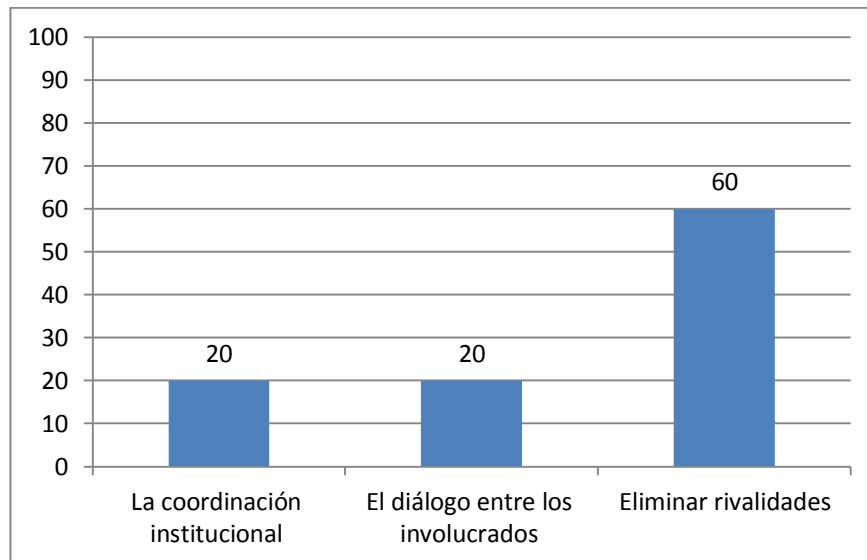
<b>La resolución de conflictos y el mejoramiento administrativo</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
La coordinación institucional	1	20
El diálogo entre los involucrados	1	20
Eliminar rivalidades	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras



## GRÁFICA Nº 45

### La resolución de conflictos y el mejoramiento administrativo



### ANÁLISIS:

La solución de conflictos son medios alternativos que permiten mejorar la metodología para educar la sociedad. Estos métodos son coherentes solucionando problemas disciplinarios y de relación, entre compañeros, en forma creativa y humana. En efecto tiene como objetivo central preservar la armonía, rescatando la confianza, flexibilidad y la cooperación de los integrantes de la institución.

Los procesos de aprendizaje son más efectivos, cuando se basan en la cultura del diálogo entre los involucrados, construyendo un clima propicio para mejorar las relaciones y lograr la unidad, equidad, respeto y tolerancia, que son formas adecuadas a los cambios, a las transformaciones y necesidades de la sociedad actual.

Se deberán eliminar rivalidades, por conflictos no resueltos o mal resueltos, porque genera la baja autoestima y afecta la motivación y esos dos elementos en sí mismo son violentos, que alteran la energía, rompen la armonía y promueven sentimientos negativos que impiden crecer como personas y como maestros.

La coordinación institucional es una forma de evitar conflictos y está encargada de velar por un adecuado apoyo a la gestión institucional para ejecutar y desarrollar proyectos de fondo cooperativo, de mejoramiento de calidad de enseñanza en la educación y funcionalmente es responsable de los aspectos jurídicos y financieros de adquisición.

Frente a la resolución de conflictos y el mejoramiento administrativo, el 60% de los encuestados manifiesta, que la resolución de conflictos de carácter administrativo permiten eliminar rivalidades en la institución; el 20% informan que, mejora el diálogo entre los involucrados, el 20% manifiestan que, mejora la coordinación institucional.

Se puede deducir, que existe una debilidad en la autoridad, por lo que, el personal debe estar involucrado en un clima propicio para mejorar las relaciones de integración y lograr la unidad, equidad, respeto y tolerancia, que son formas de transformación en la sociedad actual; es pertinente tomar

medidas tendientes a que la autoridad logre unificar para mejorar el ambiente de trabajo.

#### 46. ¿La inestabilidad del rector se produce por?

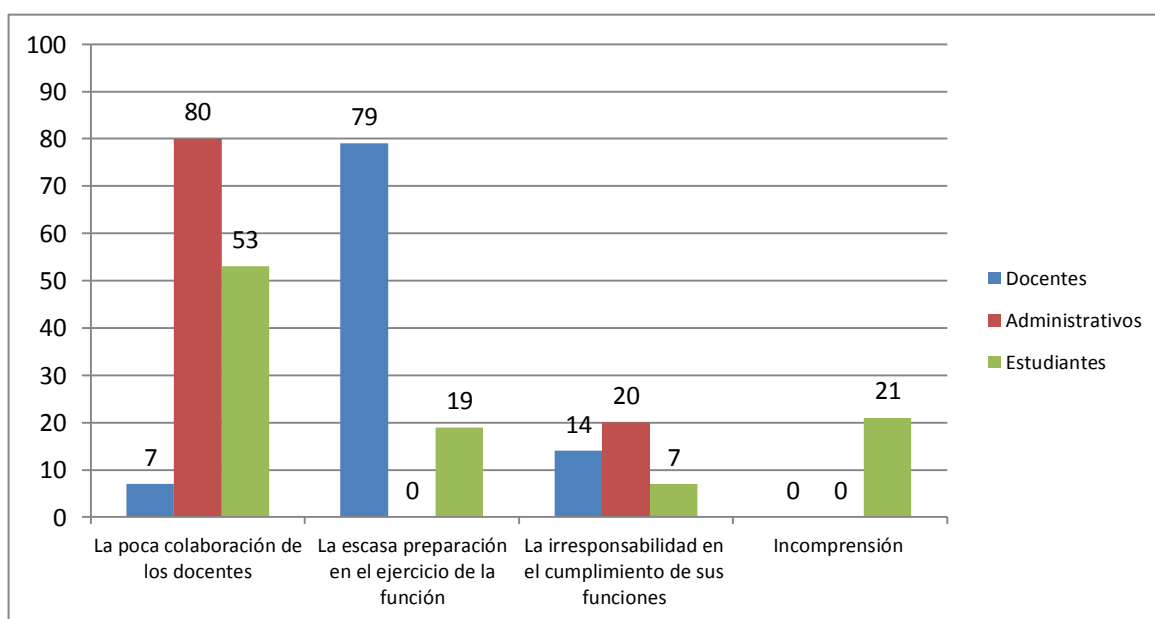
**CUADRO Nº 46**

Inestabilidad del rector						
Alternativas	Docentes		Administr.		Estudiantes	
	f	%	f	%	f	%
- La poca colaboración de los docentes	1	7	4	80	23	53
- La escasa preparación en el ejercicio de la función	11	79	0	0	8	19
- La irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones	2	14	1	20	3	7
- Incomprensión	0	0	0	0	9	21
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes, administrativos y estudiantes  
**ELABORACIÓN** : Grupo de investigadoras

**GRÁFICA Nº 46**

#### Inestabilidad del rector



## **ANÁLISIS:**

“La inestabilidad de la autoridad en los grupos humanos es el problema de la legitimidad del poder. Para que una autoridad sea obedecida necesita ser legítima, es decir, que sea reconocida como tal. Pero la legitimidad, obtenida correctamente en su origen, puede perderse por exceso o por defecto. Igual riesgo de perder la autoridad corre quien abusa de la misma como quien no la ejerce y deja que el grupo caiga. En ambos casos se cae en la desobediencia y corre el riesgo de ser desobedecido y conservar como único recurso el uso de la fuerza para mantener la autoridad”<sup>18</sup>.

La escasa preparación de una autoridad, es limitante para una buena gestión. El no conocer sus funciones, el no tener liderazgo para evitar peleas y desacuerdos, la poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, la baja capacidad de convocatoria etc. son algunas características de un mal dirigente, volviéndose incomprensible ante los demás.

En lo que tiene que ver a la inestabilidad del rector, el 80% de personal administrativo afirma que se debe a la poca colaboración de los docentes, y una minoría el 20% opinan que se debe a la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 79% de docentes manifiestan que la inestabilidad se produce por, la escasa preparación en el ejercicio de la función, el 14% afirman que se produce por la

---

<sup>18</sup> FAYOL, Henry – Inestabilidad Administrativa.

irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 7% dicen que se produce por la poca colaboración de los docentes.

Los estudiantes, frente a la misma interrogante, el 42% afirman que la inestabilidad del rector se produce por la poca colaboración de los docentes, el 28% manifiesta que se produce por la escasa preparación en el ejercicio de la función; el 21% expresan que la inestabilidad se produce por la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, el 9% de encuestados expresan que la inestabilidad se produce por la incomprensión. Así mismo, el 80% de los administrativos y docentes 79% afirman que la escasa preparación en el ejercicio de la función es debido por la falta de actualización; este criterio no es compartido por los estudiantes 42%, puesto que la inestabilidad de la autoridad necesita ser legitimada para ser obedecida en un grupo humano, es decir, de acuerdo a estos criterios que al rector le falta autoridad y liderazgo en la institución, que necesita fortificar la debilidad de la autoridad, para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos en la institución; es necesario buscar alternativas de solución como mantener una autoridad estable en su cargo con deseo de sacar adelante la institución.

#### 47. ¿La inestabilidad de la autoridad institucional genera?

**CUADRO Nº 47**

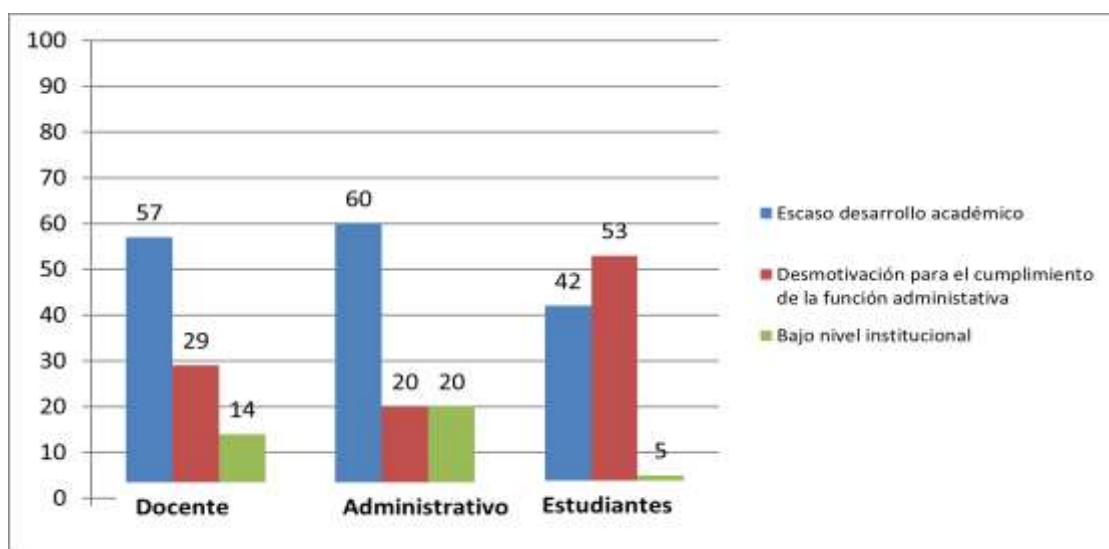
Consecuencias de la inestabilidad de la autoridad						
Alternativas	Docentes		Administrat.		Estudiantes	
	f	%	f	%	f	%
- Escaso desarrollo académico	8	57	3	60	18	42
- Desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa	4	29	1	20	23	53
- Bajo nivel institucional	2	14	1	20	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>5</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Docentes, administrativos y estudiantes

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 47**

#### Consecuencias de la inestabilidad de la autoridad



#### ANÁLISIS:

La inestabilidad de la autoridad consiste en la existencia, en una parte relevante de la población, de un grado de consenso tal que asegure la

obediencia sin que sea necesario, salvo en caso excepcionales, recurrir a la fuerza. La inestabilidad está vinculada al sistema de creencias ideas, costumbres y tradiciones que tengan una comunidad en relación con el poder y su ejercicio así como al sistema político que haya adoptado en el ejercicio de su soberanía que normalmente está establecido en su Constitución.

La ausencia de preparación específica para estas tareas y desconocimiento explícito de sus funciones, provocan dudas y conflictos.

La desmotivación, son demandas de realidades complejas, imponen construir nuevas relaciones entre los individuos y los sectores sociales para enfatizar la injusticia que se comete cuando se desacredita al profesorado por la falta de calidad de la educación.

Un dirigente que comete faltas perderá la confianza y la credibilidad de sus dirigidos, no podrá lograr los objetivos comunes de su organización y destruirá la imagen del establecimiento provocando un bajo nivel institucional.

En relación con la inestabilidad de la autoridad. El 60% de administrativos afirman que genera escaso desarrollo académico, el 20% opinan que genera desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa y el 20% restante manifiesta que conlleva al bajo nivel institucional.

El 57% de docentes encuestados manifiestan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera el escaso desarrollo académico, el 29% afirman que provoca desmotivación en el cumplimiento de la función administrativa, el 14% expresan que lleva hacia un bajo nivel institucional. Así mismo, el 53% de estudiantes manifiestan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera la desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa, el 42% afirman que la inestabilidad de la autoridad institucional genera el escaso desarrollo académico, el 5% expresan que la inestabilidad de la autoridad institucional genera el bajo nivel institucional.

Del análisis de la información se podría establecer que, el 60% del personal administrativo, el 57% de docentes sostienen que, la inestabilidad de la autoridad genera el escaso desarrollo académico, el 53% de estudiantes afirman que trae como resultado la desmotivación en las actividades administrativas.

La inestabilidad de un dirigente que comete faltas perderá la confianza y la credibilidad de sus dirigidos, no podrá lograr los objetivos comunes de la organización y provocará un bajo nivel institucional; se puede notar la inseguridad de la autoridad en la realización de diferentes actividades institucionales, por tanto; se necesita fortalecer la confianza y la credibilidad de la comunidad educativa, por tal razón la autoridad deberá cumplir con los objetivos propuestos, para que mejore la imagen del establecimiento.



#### 48. ¿El presupuesto con el que cuenta la institución proviene de?

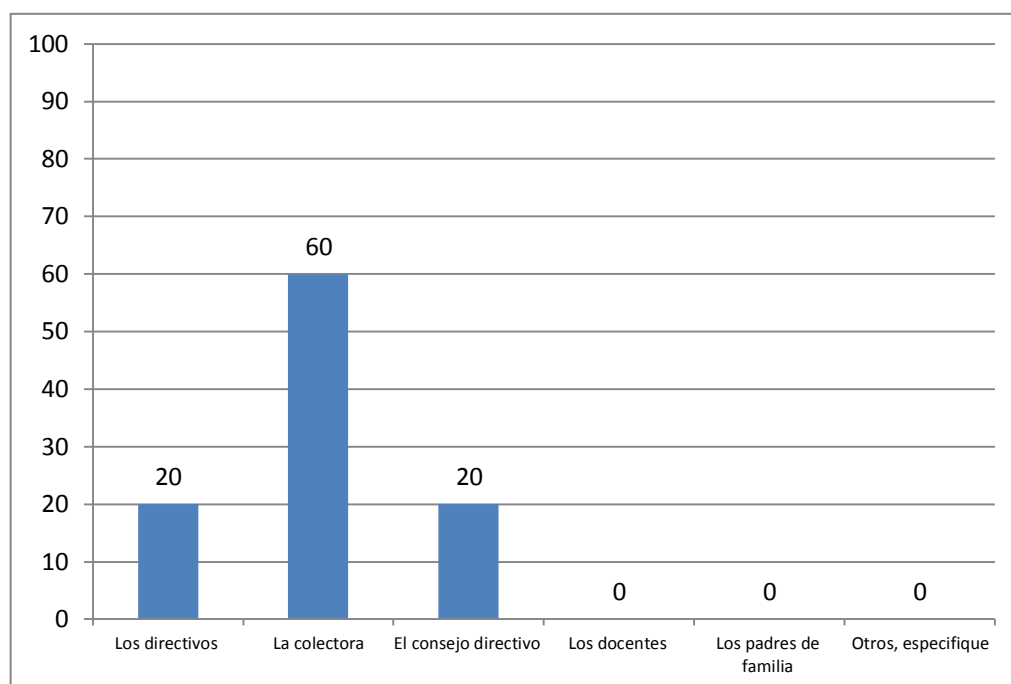
**CUADRO N° 48**

<b>El presupuesto institucional</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Los Directivos	1	20
La Colectora	3	60
El Consejo Directivo	1	20
Los Docentes	0	0
Los Padres de Familia	0	0
Otros, especifique	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

FUENTE : Empleados administrativos  
ELABORACIÓN : Las investigadoras

**GRÁFICO N° 48**

#### **El presupuesto institucional**



## **ANÁLISIS:**

“El presupuesto financiero, constituye un instrumento de programación a corto plazo y un mecanismo de administración que permite llevar a la práctica los planes y tiene por objeto sistematizar los ingresos y gastos, es “no financiero”, si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino solo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas–hombre requerida, los presupuestos suelen considerarse, tanto como instrumentos del plan como una forma de control”<sup>19</sup>.

Los presupuestos institucionales son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados.

Respecto del presupuesto institucional, el 60% del personal administrativo encuestado afirma, que del presupuesto del colegio está encargada la colectora, el 20% manifiestan, que los directivos cuentan con el presupuesto, el 20% de los encuestados afirman que el consejo directivo, cuenta con el presupuesto de la institución.

De la información obtenida se puede inducir que la institución cuenta únicamente con el presupuesto del gobierno, que permite llevar a la práctica los planes y tiene por objeto sistematizar los ingresos y gastos de la

---

<sup>19</sup> ARIAS JARA, Teresa – TAPIA, Miguel: Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.

institución, sin embargo, se requiere establecer estrategias de autogestión y compromisos interinstitucionales que permita obtener el presupuesto para mejorar cuantitativamente la institución.

**49. ¿Para la elaboración del presupuesto institucional se utilizan procesos?**

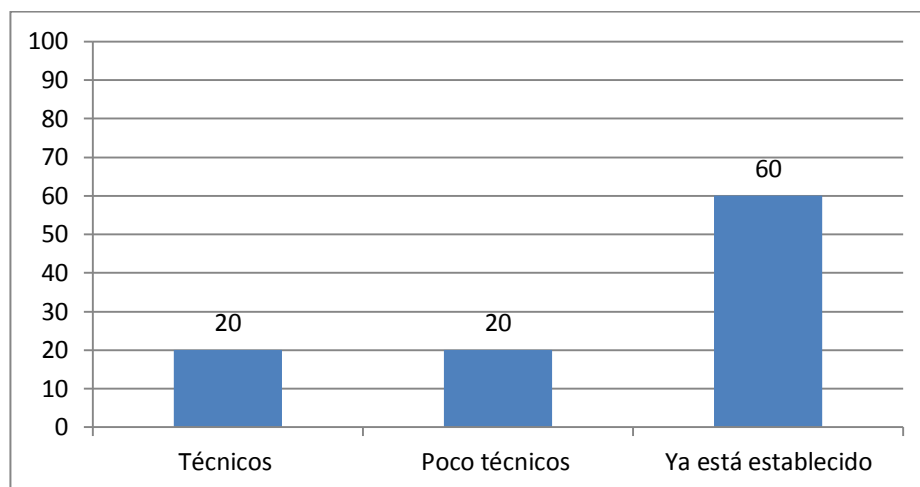
**CUADRO Nº 49**

<b>Procesos de elaboración del presupuesto</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Técnicos	1	20
Poco técnicos	1	20
Ya está establecido	3	60
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Grupo de investigadoras

**GRÁFICA Nº 49**

**Procesos de elaboración del presupuesto.**



**ANÁLISIS:**

El presupuesto es una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Es un instrumento de programación y un mecanismo de administración que permite llevar a la práctica los planes; tiene por objetivo sistematizar los ingresos y gastos que suelen considerarse, tanto como instrumentos y, técnicas del plan o como una forma de control.

En los procesos de elaboración del presupuesto institucional, el 60% del personal administrativo informa, que el presupuesto educativo se lo realiza con procesos ya está establecido, mientras que el 20% manifiestan que son poco técnicos y el 20% afirman que son procesos técnicos. Se puede notar que el personal no está informado de la elaboración del presupuesto, siendo un instrumento de programación y un mecanismo de administración que permite llevar a la práctica los planes, tiene por objetivo sintetizar los ingresos y gastos, que suelen considerarse, por lo que se hace indispensable tomar en cuenta las necesidades que se dan a conocer en sesión los administrativos.

**50. ¿La autoridad institucional en el ejercicio del mando está capacitada para?**

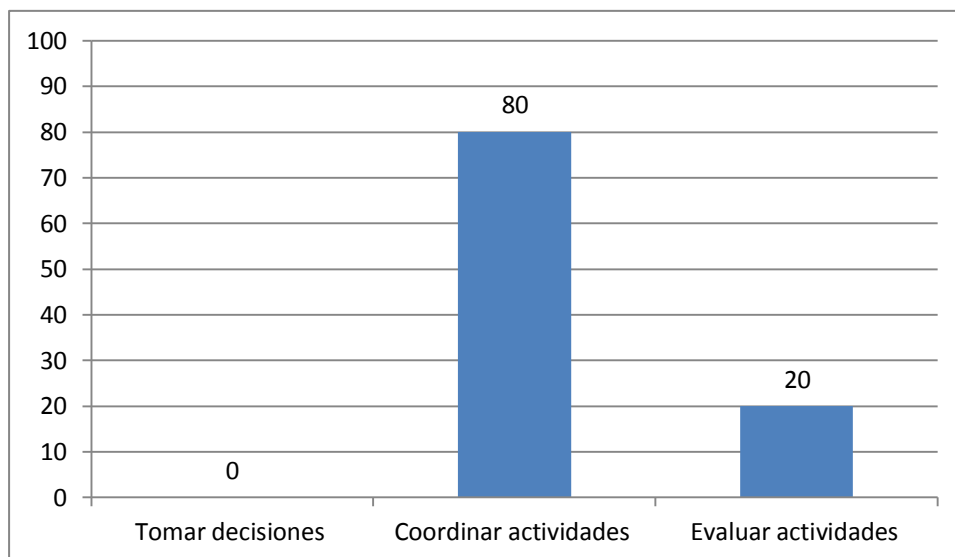
**CUADRO Nº 50**

<b>La autoridad institucional y el ejercicio del mando</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Tomar decisiones	0	0
Coordinar actividades	4	80
Evaluar actividades	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 50**

**La autoridad institucional y el ejercicio del mando**



**ANÁLISIS:**

El ejercicio de 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 subordinados, por la realización de aquellas acciones que quién las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. La autoridad tiene la facultad para tomar decisiones, coordinar actividades, para actuar y ejercer el poder.

El mando, es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada en una acción. Las dos formas básicas en que se puede ejercer el mando son: órdenes e instrucción. Las órdenes, consisten en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, subordinado a él, la indicación particular y concreta debe ser modificada. La instrucción, se refiere a una orden de situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Evaluar actividad se refiere al cambio de una situación particular y concreta que existe entre los poderes que integran la autoridad en sus funciones.

El 80% del personal administrativo manifiesta, que la autoridad institucional, coordina actividades; el 20% informan que la autoridad evalúa las actividades. Por lo que se puede inferir que en la institución existe una fortaleza respecto a la autoridad en el ejercicio del mando, que está basada en órdenes e instrucciones, que son funciones determinadas en una acción, para el logro de los objetivos del grupo, en donde permite realizarse las actividades programadas en la institución.

51. ¿En la institución educativa que usted labora, el rector coordina adecuadamente con el personal administrativo en la toma de decisiones?

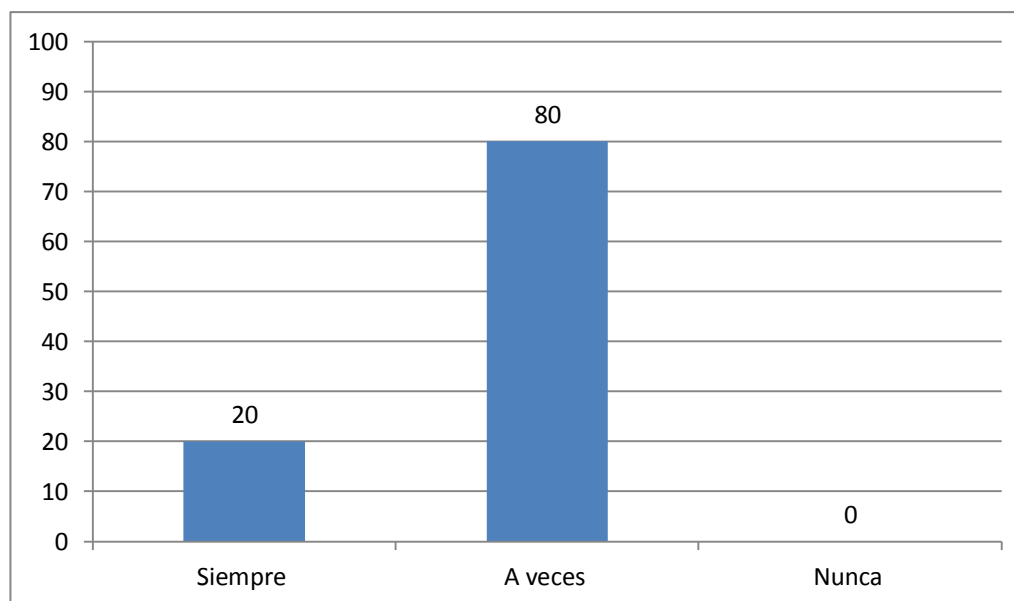
**CUADRO N° 51**

<b>Coordinación de la autoridad en la toma de decisiones</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	1	20
A veces	4	80
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 51**

**Coordinación de la autoridad en la toma de decisiones**



## **ANÁLISIS:**

La toma de decisiones organizacionales, constituye un proceso complejo que guarda estrechas relaciones con otras dimensiones fundamentales como son la estructura, los procesos de interacción y comunicación, el liderazgo y la cultura organizativa. La teoría de la organización se ha mostrado bastante prolífera en la elaboración de modelos dirigidos a la descripción y, sobre todo prescripción de la toma de decisiones. La función más importante que debe desempeñar las autoridades es tomar decisiones, que involucran a los miembros de la comunidad, lográndose un impacto tanto en la institución como en la sociedad.

Con respecto a la toma de decisiones, el 80% del personal administrativo manifiesta, que a veces, el rector coordina adecuadamente con el personal administrativo en la toma de decisiones para la institución, el 20% informa que siempre el rector coordina con el personal administrativo en la toma de decisiones. Cabe indicar que la coordinación en la toma de decisiones de la autoridad involucran a los miembros de la comunidad, lográndose un impacto institucional como social, en este sentido, existe un serio problema, ya que de ello depende el éxito de la institución; por lo tanto se debe tomar medidas urgentes para concienciar a la autoridad para que tome decisiones en forma coordinada.



52. ¿Las decisiones administrativas que realiza la autoridad, le permiten, evaluar las actividades que desarrolla el personal administrativo?

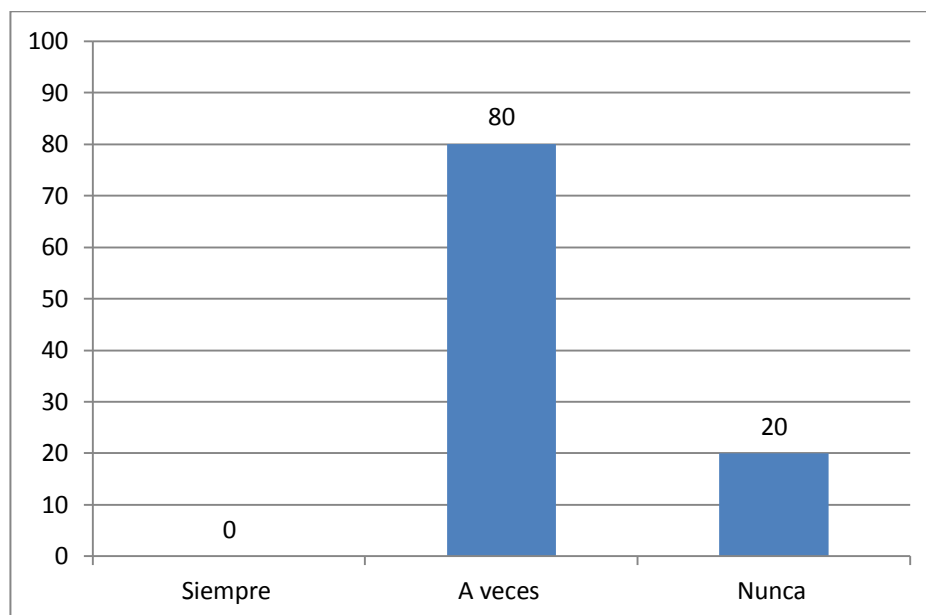
**CUADRO N° 52**

<b>Las decisiones administrativas y la evaluación de las actividades</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Siempre	0	0
A veces	4	80
Nunca	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 52**

**Las decisiones administrativas y la evaluación de las actividades**



## **ANÁLISIS:**

La evaluación del desempeño, es una apreciación sistemática de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que deben alcanzar y su potencial de desarrollo en su trabajo. Es un proceso dinámico que incluye al evaluador y su superior; mediante el cual se puede localizar problemas al supervisor y jefe de integración de personas, de adecuación de las personas al cargo, de establecer las medidas y programas para eliminar o neutralizar los problemas y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.

Con relación a la evaluación, el 80% del personal administrativo manifiesta, que la autoridad a veces permite evaluar las actividades que se desarrollan en la institución; el 20% informan, que nunca evalúa las actividades que desarrolla el personal administrativo. Consecuentemente existe un alto porcentaje de encuestados para quienes las decisiones administrativas de la autoridad solo a veces permiten evaluar las actividades, que son apreciaciones sistemática de cada persona, alcanzando metas y resultados en su trabajo, convirtiéndose esto en una debilidad institucional con el personal, por lo que es prioritario que las decisiones que toma la autoridad permitan evaluar a su personal, participando en lo planificado.

53. ¿En la participación institucional para el desarrollo de las actividades administrativas, el rector toma en cuenta la opinión de:?

**CUADRO Nº 53**

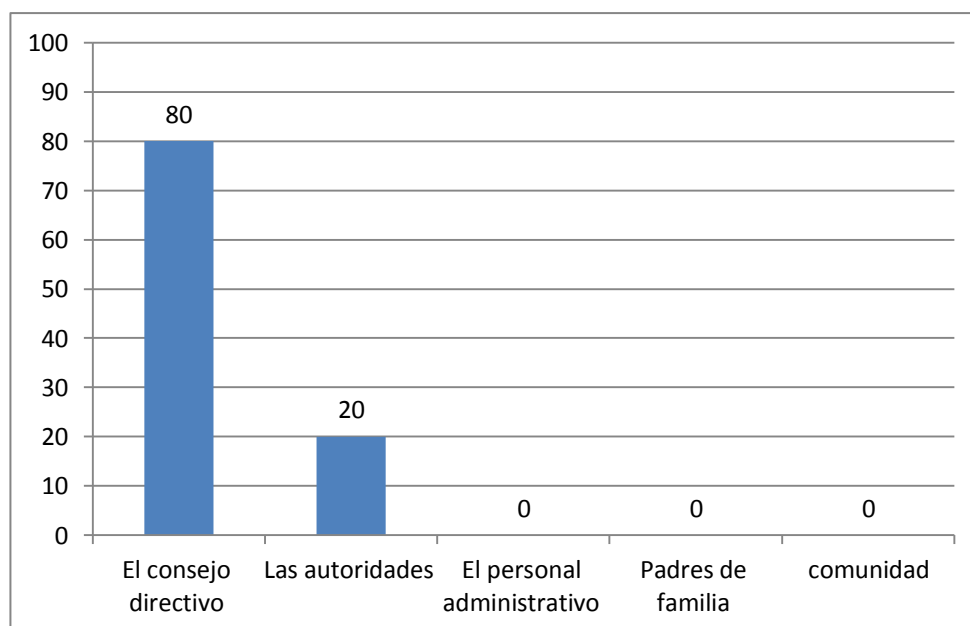
<b>Participación en el desarrollo de las actividades administrativas</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
El Consejo Directivo	4	80
Las Autoridades	1	20
El Personal Administrativo	0	0
Padres de Familia	0	0
Comunidad	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos

**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 53**

**Participación en el desarrollo de las actividades administrativas**



## **ANÁLISIS.**

El desarrollo de actividades administrativas, estará destinada a planificar el trabajo administrativo, constituyéndose en elementos relativos comprendiendo y fomentando en el trabajo la cooperación. Los colegios e institutos contarán con las siguientes autoridades: rector, vicerrector e inspector general. Los establecimientos de nivel medio, los deberes y atribuciones se determinarán en el reglamento interno del establecimiento. En las instituciones educativas, el maestro debe convertirse en un verdadero ejemplo para los alumnos, padres de familia y comunidad en general, por esta razón resaltarán las cualidades y virtudes de un líder social moral.

Los padres de familia o representantes reconocerán la educación de vital en el desarrollo integral de los estudiante y que sus sacrificios e inversiones económicos se constituye en un monto significativo, que es menester cuidar, para que este capital invertido con cariño y fe en sus hijos produzcan valiosos resultados, además de ser un compromiso espiritual.

Abordando el tema del desarrollo de las actividades institucionales, el 80% del personal administrativo manifiestan, que para el desarrollo de actividades administrativas el rector toma en cuenta la opinión del Consejo Directivo; el 20% afirman que, el rector toma en cuenta la opinión de las autoridades. Teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades estarán destinadas a planificar el trabajo administrativo, constituyéndose en elementos relativos, fomentando el trabajo y la cooperación, por lo que, se puede identificar que,

en la institución se hace necesario involucrar a todos los estamentos de la institución en el desarrollo de las actividades, para lograr que todos colaboran en bien de la institución educativa.

**54. ¿Cómo una forma de promoción institucional, la autoridad establece convenios inter institucionales con otros organismos como:?**

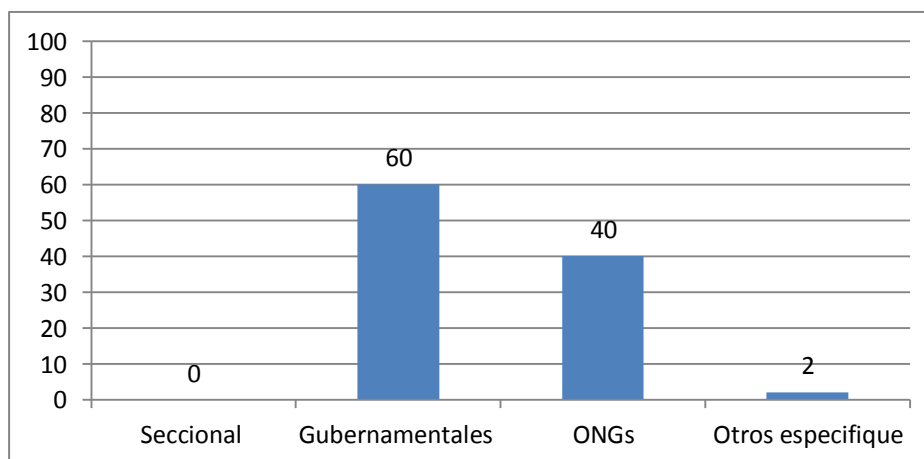
**CUADRO N° 54**

<b>La promoción institucional y los convenios interinstitucionales</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Seccional	0	0
Gubernamentales	3	60
ONGs	2	40
Otros especifique	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA N° 54**

**La promoción institucional y los convenios interinstitucionales**



## **ANÁLISIS:**

La promoción institucional significa, que una institución no puede promocionarse por sí sola. Actualmente cualquier usuario con una mínima vocación creativa puede componer materiales publicitarios de aspecto profesional. Aunque no se tenga talento creativo, hay pequeñas cosas que todos los miembros de su equipo pueden hacer para transmitir mensajes positivos acerca de productos y servicios de su empresa. Una forma de interesar a la audiencia y al mismo tiempo, causa más impacto desde el punto de vista publicitario, es pidiendo colaboración a organismos gubernamentales e internacionales, para tratar de incentivar a sus clientes, de modo original.

Respecto de la promoción institucional, el 60% de docentes encuestados manifiestan, que como una forma de promocionar la institución, la autoridad establece convenios con organismos gubernamentales, el 40% de docentes opinan que, como una forma de promocionar la institución, la autoridad establece convenios con ONGs, es conveniente que la promoción institucional actualmente se debe a vocación creativa, que puede componer espacio publicitarios de aspecto profesional; por lo que se puede afirmar que la institución se ha fortalecido, por la colaboración del gobierno en el presupuesto del colegio, y la ayuda de organizaciones no gubernamentales.

**55. ¿Para la planificación de actividades administrativas la institución cuenta con personal?**

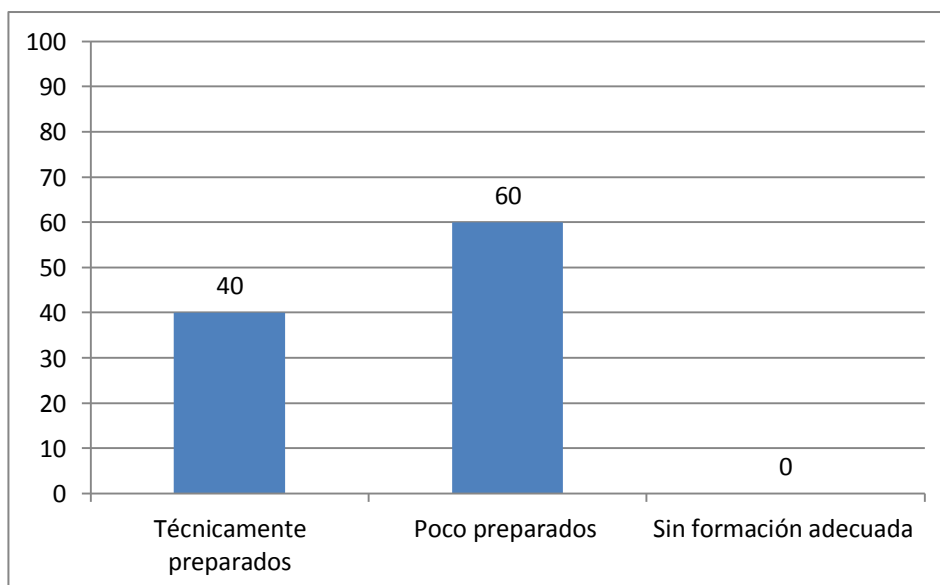
**CUADRO Nº 55**

<b>La planificación de las actividades administrativas y el personal</b>		
<b>Alternativas</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Técnicamente preparados	2	40
Poco preparados	3	60
Sin formación adecuada	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

**FUENTE** : Empleados administrativos  
**ELABORACIÓN** : Las investigadoras

**GRÁFICA Nº 55**

**La planificación de las actividades administrativas y el personal**



## **ANÁLISIS:**

La planificación es la función de la administración en la que se definen objetivos, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar las actividades. La planificación técnicamente preparada se basa en las estrategias de la organización en una relación ventajosa ante el medio ambiente, implicando objetivos para el logro de los mismos y definir políticas para el uso de los recursos. Las actividades administrativas en la institución, poco son preparadas, por su baja participación, no tiene formal práctica dentro de la organización.

Refiriéndose a la planificación de las actividades administrativas, el 60% del personal administrativo manifiestan, que en la planificación de las actividades administrativas, la institución cuenta con personal poco preparado; el 40% afirman, que el personal está técnicamente preparado. Cabe indicar que de acuerdo a la información proporcionada por los informantes, el colegio no cuenta con personal capacitado en la planificación de las diversas actividades; puesto que la planificación está basada en estrategias de la organización, implicando objetivos para el logro de los mismos y definiendo políticas para el uso de los recursos, por lo que se la podría considerar como una debilidad, y obviamente la autoridad se debe preocuparse de planificar y coordinar sus actividades con la participación de todo el personal para trabajar positivamente a favor del establecimiento.



## ENTREVISTA A LAS AUTORIDADES

### 1. ¿A qué se debe la inestabilidad de la autoridad?

La escasa preparación de la autoridad es limitante para una buena gestión: no conocer sus funciones, no tener liderazgo, poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, estas son las características de un mal dirigente volviéndose intrascendentes ante los demás.

**Rector:** Contesta que se debe a la poca colaboración de los Docentes.

**Vicerrector:** Afirma que la inestabilidad de la autoridad se debe a no ser titular y no está capacitado en el campo de la administración.

**Inspectora:** Aduce que no tiene ese carisma de autoridad en la institución por que la misma comunidad rechaza a la autoridad.

La inestabilidad de la autoridad en la institución se debe a la escasa preparación profesional, provocando incertidumbre y desorganización de todo el personal; y por la inadecuada aplicación de las leyes; además es urgente una capacitación permanente a la autoridad.

**2. ¿En la institución han existido programas de capacitación profesional por parte de las autoridades?**

La capacitación es un proceso por el cual se adquiere conocimientos, nuevas destrezas que promueven cambios e innovaciones en el rol profesional.

**Rector:** Dice que sí existe capacitación docente por sus propios medios, más no por gestión institucional.

**Vicerrector – Inspectora:** Manifiestan que nunca han existido programas de capacitación docente y administrativa por falta de gestión administrativa, por parte de la primera autoridad y por no hacer el seguimiento al Proyecto Educativo Institucional.

Pudiéndose detectar que existe un problema en cuanto a la capacitación. Es obligación de la autoridad buscar los mecanismos idóneos, para mejorar la calidad de enseñanza aprendizaje en la institución.

### **3. ¿Cuándo se presentan conflictos en la institución quien los soluciona?**

El conflicto permite buscar soluciones y alternativas adecuadas, voluntad para cambiar de actitud y hacer el esfuerzo, de comprender y escuchar a los demás.

La resolución de conflictos puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control, su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo

**Rector:** Dice que los conflictos los soluciona internamente mediante diálogo, con la persona o grupo que estén afectados.

**Vicerrector:** En su opinión señala que, por su parte, en el aspecto académico y curricular sí soluciona los problemas, pero por parte del rector nunca los soluciona, debido a que se vive un clima institucional desorganizado, porque para él, pasan por desapercibidos toda clase de conflictos.

**Inspectora:** En lo administrativo no se han presentados conflictos; en cambio en los docentes sí existen conflictos pero nunca los solucionan.

De acuerdo del análisis vertido por los entrevistados, se puede afirmar que la solución de conflictos no existe por parte de las autoridades, por lo que es conveniente aborden esta problemática con decisión, puesto que la solución de conflictos es una fortaleza que debe tener una institución educativa.

#### **4. ¿A su criterio cree que el liderazgo de la autoridad es adecuado?**

El liderazgo de la autoridad integra y organiza las actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de una institución. Un buen líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente, busca y utiliza todos los mecanismos que le permita alcanzar la meta colectiva e individual, del grupo a su cargo.

**Rector:** Afirma que a veces existe liderazgo en el desempeño de sus funciones.

**Vicerrector:** Vierte su criterio que el liderazgo de la autoridad es paternalista o Laiz Faire, que deja que hagan lo que quieran y no se preocupa de lo que ocurre.

**Inspectora:** Sostiene que el liderazgo de la autoridad no existe, para guiar a todo el personal docente y administrativo, cuando existen reuniones, asisten por sentirse obligados, mas no por voluntad o entrega profesional.

Se puede inducir, de acuerdo a los criterios vertidos, que el liderazgo de la autoridad no es el adecuado; es importante una capacitación de liderazgo en la institución, solo de esta manera se podrá solucionar los problemas existentes.

**5. ¿Cómo parte de la motivación, el directivo institucional ha establecido estímulos por el mejoramiento profesional?**

La motivación es una de las funciones básicas de todo dirigente, que consiste en influir en la conducta de cada individuo para el logro de metas. Para el desarrollo de las actividades institucionales, el rector debe motivar con estímulos a cada profesional, persiguiendo una meta específica, trazada con una lógica real.

**Rector:** En su opinión señala que a veces han existido estímulos a los estudiantes, pero al docente y administrativos no, debido a no existir presupuesto.

**Vicerrector:** Puntualiza que por parte de él no han existido estímulos al docente de ninguna clase (económico, preseas, diplomas, etc.)

**Inspectora:** Se adhiere al criterio del vicerrector, no existen estímulos de ninguna naturaleza, solo se agradece verbalmente en los actos.

Se puede deducir que es negativo para las autoridades, no crear motivación mediante estímulos al personal docente, es necesario que las autoridades implementen nuevos métodos de motivación, ya que es la clave del éxito en una organización.

### **2.2.1. Verificación de la Hipótesis Dos**

La capacitación permanente y planificada por parte de la autoridad en la institución investigada no existe, como una forma de mejorar el rendimiento del personal administrativo, así lo afirma el 60% del personal; las autoridades entrevistadas, afirman que no han existido programas de capacitación por falta de gestión administrativa de la principal autoridad y que tampoco se hace seguimiento del PEI, no se detectan las principales necesidades de la institución, de acuerdo al criterio del vicerrector y la inspectora.

Respecto al estímulo de los empleados por mejorar la tarea administrativa, por parte de los directivos, se puede notar lo siguiente: pocas veces existe estímulo, según lo afirman el 60% de empleados administrativos; criterio compartido por las autoridades quienes manifiestan que pocas veces han existido estímulos para los estudiantes, pero al personal docente y administrativo no se ha podido estimular por falta de presupuesto institucional.

El liderazgo de la función directiva en una institución es básica y repercute en el cumplimiento o incumplimiento de los deberes del personal administrativo y de todos los integrantes de la comunidad educativa, en este sentido la autoridad institucional solo a veces demuestra liderazgo, así lo manifiestan el 57% de docentes, el 80% de administrativos y el 63% de

estudiantes; las autoridades entrevistadas opinan que el liderazgo de la autoridad no existe en la institución, lo que genera, malestar, incumplimiento y falta de confianza entre los empleados administrativos.

La inestabilidad en el cargo del rector y demás autoridades, influyen negativamente en el personal administrativo y en la institución; por la escasa preparación en el ejercicio de la función, según lo afirman el 79% de docentes y la poca colaboración del personal, según manifiestan el 80% de administrativos y 53% de estudiantes. Esta escasa preparación genera deficiente desarrollo académico en opinión del 57% de docentes y 53% de estudiantes; así mismo, conlleva a la desmotivación en el cumplimiento de las funciones administrativas. Las autoridades entrevistadas, confirman lo anterior y manifiestan además que la escasa preparación profesional provoca incertidumbre y desorganización en todo el personal que labora en la institución.

El ejercicio del mando, por parte de la autoridad en el establecimiento educativo investigado, no existe; por cuanto, solo a veces coordina responsablemente las actividades institucionales con el personal administrativo, de acuerdo a la opinión de un 80% de empleados administrativos encuestados, es decir; existe un serio problema en relación con el ejercicio del mando por parte de la autoridad, ya que de ello depende el éxito o fracaso de la institución y al no coordinar adecuadamente las



actividades genera desconfianza y falta de colaboración del personal administrativo.

Cuando a lo interno de la institución, se producen conflictos entre sus miembros, la autoridad poca importancia les da y no se preocupa por solucionarlos, en opinión del 64% de empleados administrativos, criterio que ratifican las autoridades para quienes, la falta de solución de conflictos se debe a desorganización y los conflictos pasan desapercibidos para la autoridad, es decir, falta capacidad para solucionar conflictos y convertirlos en fortalezas institucionales.

Las decisiones administrativas que realiza la autoridad, a veces permiten evaluar el desarrollo de las actividades planificadas, de acuerdo a la opinión del 80% del personal administrativo, lo que genera que para la planificación de las actividades administrativas el personal esté poco capacitado según afirman el 60% de empleados encuestados; esta escasa evaluación se convierte en un gran problema, ya que, la planificación basada en estrategias de organización, implica el cumplimiento de objetivos y políticas a corto, mediano y largo plazo que llevan al mejoramiento institucional y esto en el colegio no sucede.

Los argumentos propuestos, permiten concluir que el limitado desempeño del personal administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”,

se debe al incipiente ejercicio de la función directiva, es decir, se comprueba la hipótesis número dos propuesta por el grupo de investigación.

# CAPÍTULO III

## CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el proceso de investigación y contrastados los datos empíricos con los sustentos teóricos correspondientes se llegó a establecer las siguientes conclusiones:

- En la institución investigada existe una permanente inestabilidad de la primera autoridad esto se corrobora con lo que manifiesta el 79% de docentes encuestados, que incluso acreditan esta situación a la escasa preparación profesional; en tanto que el 80% del personal administrativo dice que se debe a la poca colaboración del personal docente; criterio que es compartido por el 53% de estudiantes.
- Ninguna autoridad realiza supervisión en el colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”; realidad que se comprueba con el criterio del 64% de los docentes, cuando afirman que ninguna autoridad realiza supervisión; situación que es confirmada por el rector y vicerrector de la institución.
- En el centro educativo donde se realizó la investigación, no existe liderazgo del rector; así lo afirma el 57% de docentes, el 88% del personal administrativo y el 63 % de estudiantes, quienes agregan que la falta de liderazgo afecta al buen prestigio institucional.
- En la institución investigada falta ejercicio de mando por parte de la primera autoridad; como lo expresa el 80% de docentes encuestados,

quienes además sostienen que la falta del ejercicio de mando lleva a generar conflictos tanto de carácter académico, como socio- cultural o administrativo.

- Quienes ejercen la función directiva en el centro educativo poco se preocupan por motivar a los docentes en el desempeño de sus funciones esto se demuestra con la opinión del 64% de maestros encuestados, ellos aseguran que solo a veces se estimula el cumplimiento de la labor a ellos encomendada.
- La delegación de funciones no es correctamente entendida por parte del personal docente de la institución; esto se corrobora con lo expresado por el 71% de docentes encuestados; quienes sienten incertidumbre al recibir alguna responsabilidad por parte de quienes ejercen la función directiva; sin embargo, las autoridades sienten cierta confianza al delegar las funciones a los docentes.
- La planificación que se realiza en la institución por parte de la primera autoridad es inadecuada, esto se demuestra, con el 71% de docentes cuando sostienen que poco aporte reciben los maestros para mejorar el desarrollo de las actividades planificadas.

- Poco se considera la participación de todos los integrantes de la comunidad educativa de la institución para la toma de decisiones; afirmación que se comprueba con el criterio del 71% de docentes, quienes ratifican que existe una forma inadecuada de tomar decisiones en el plantel.
- La aceptación que tiene la primera autoridad de la institución no establece un adecuado sentido de pertenencia para quienes integran la comunidad educativa; esto se comprueba con las respuestas dadas por el 64% de docentes, quienes manifiestan que apenas a veces establece sentido de pertenencia la aceptación de la autoridad y el 29% afirman que la aceptación que tiene la primera autoridad institucional nunca establece el sentido de pertenencia.
- El rendimiento académico de los docentes no ha mejorado; esto se lo demuestra con lo que manifiesta el 71% de docentes, cuando dicen que la supervisión institucional nunca tiende a mejorar el rendimiento de los docentes; también se corrobora con lo que sostiene el vicerrector cuando afirma que nunca han existido programas de capacitación.
- En el colegio “Edmundo Cevallos Aguirre”, los maestros no han recibido ningún tipo de capacitación organizada por los directivos institucionales; así lo aseguran el 79% de docentes para quienes en la institución no se

han realizado programas de capacitación que permitan mejorar los procesos de enseñanza- aprendizaje.

- En la institución educativa investigada existe poca preocupación por estimular al personal docente en el desempeño de sus actividades académicas; así corroboran el 71% del personal docente; puesto que incluso la comunicación con las autoridades es limitada.
- Quienes ejercen la función directiva en el centro educativo, jamás se han preocupado de motivar al personal administrativo; lo que se comprueba con el 60% de administrativos encuestados, quienes sostienen que nunca se estimula el cumplimiento de sus tareas, de igual forma se manifiestan los directivos, quienes afirman que poco se ha estimulado al personal por falta de presupuesto institucional.
- El personal administrativo nunca ha sido estimulado en el desempeño de sus funciones; realidad que se comprueba con el criterio del 60% de administrativos, quienes sostienen que su autoestima, jamás ha sido elevada a través de estímulos.

**CAPÍTULO IV**  
**LINEAMINETOS**  
**ALTERNATIVOS**



#### **4.1. Título**

Optimización del desempeño de autoridades, docentes y personal administrativo y de servicio del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja.

#### **Presentación**

El Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, es una institución líder en el contexto educativo rural, del sector sur oriente fronterizo de la patria, dando vida y desarrollo a esta importante región.

Es indiscutible, que la institución, por su organización interna, permite la comunicación y las relaciones interpersonales, pero al realizarse la presente investigación se ha podido determinar algunas falencias que están relacionadas con la función directiva y el desempeño del personal docente y administrativo, que labora en este centro educativo.

Como una alternativa de solución a la problemática, se proponen los siguientes talleres:

- Evento de Capacitación sobre Liderazgo para quienes ejercen la función directiva

- Seminario Taller de Motivación y Autoestima para el personal Docente.

El primer proyecto está encaminado a preparar y concienciar a los directivos y personal docente, del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, que participarán con la temática relacionada al liderazgo de la función directiva, con la finalidad de encontrar acuerdos entre autoridades y profesores, generando la integración y la capacitación de quienes se sienten comprometidos con la institución.

El segundo proyecto está dirigido a los docentes y personal administrativo que orientará los procedimientos para fortalecer las buenas relaciones entre los involucrados, de esta forma se obtendrá la participación total y comprometimiento en el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Los lineamientos propuestos por el grupo de investigadoras, se desarrollarán en seminarios talleres de motivación y autoestima personal del docente, pretendiendo mejorar la inclusión de compromisos, de cumplimiento en el campo laboral, llevando al compromiso de cambio para los profesionales que se sientan empoderados en el quehacer educativo, fortaleciendo de esta manera las relaciones interpersonales entre autoridades, personal docente y administrativos de la institución.

## **4.2. Objetivos**

### **4.2.1. Objetivo General**

Capacitar a quienes ejercen la función directiva del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, para optimizar el desempeño del personal docente y administrativo

### **4.3.2. Objetivos Específicos**

Optimizar la capacidad de liderazgo y mejoramiento profesional de las autoridades del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, para el fiel cumplimiento de la calidad del trabajo institucional.

Promover la motivación del personal docente y administrativo, mediante el mejoramiento de la autoestima, para incentivar el sentido de pertenencia al Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”.

### 4.3. Eventos que se proponen

Proyectos	Niveles			Año 2009-2010				Responsables	Costo Estimado	Financiamiento
	P	EJ	EV	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.			
<b>Evento de:</b> Capacitación sobre Liderazgo para quienes ejercen la Función Directiva	x			xx				Equipos de investigadores Directivos de la institución	373,00	Investigadoras Directivos
<b>Seminario Taller:</b> “Programa de mejoramiento para los docentes y personal administrativo”	x			xx				Equipo de investigadoras Directivos de la institución	226,00	Investigadoras Directivos

#### **4.4. Operatividad de los eventos**

Para hacer efectiva la propuesta de mejoramiento del ejercicio de la función directiva, que permita lograr la estabilidad de la autoridad institucional, presentará el equipo de investigadoras a la autoridad, la planificación y elaboración de un cronograma de tareas, como un instrumento de trabajo, para implementar estrategias de desarrollo en la institución educativa.

Las actividades a realizarse estarán planificadas en base a la participación e integración del personal, pretendiendo solucionar la problemática de índole institucional detectada; y, a la vez concienciar el logro de la calidad educativa en el desempeño de los involucrados de la institución.

La valoración de los proyectos se efectuará en forma permanente y continúa, para generar un compromiso de solución consensuada, de los conflictos y rivalidades existentes entre los actores de la comunidad educativa.

## **4.5. Proyecto 1**

Evento de capacitación en liderazgo para quienes ejercen la función directiva en la institución.

### **4.5.1. Presentación**

El presente planteamiento está dirigido a quienes ejercen la función directiva del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, que participarán en forma dinámica del evento de capacitación sobre liderazgo de la función directiva.

Es una alternativa de éxito institucional que sobrelleva a compromisos y responsabilidades para lograr el desempeño eficiente de la función directiva en el colegio.

### **4.5.2. Justificación**

Es necesario insertar el evento de capacitación que se propone sobre Liderazgo en quienes ejercen la función directiva, porque es una ayuda complementaria en el desenvolvimiento del diario convivir de los actores institucionales.

Además se justifica el evento, como respuesta al problema de nivel de aceptación de la autoridad, provocado por la inestabilidad en el colegio; lo cual ayudará a fomentar la participación de los actores educativos, para lograr una adecuada cultura de desarrollo en quienes ejercen la función directiva.

#### **4.5.3. Problemática**

Dentro del proceso de investigación educativa, se evidenció el escaso liderazgo de la autoridad, como una de las causas de las falencias en la institución.

En este sentido, el equipo de investigación puntualiza que:

En el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, los docentes 79% afirman que la escasa preparación en el ejercicio de la función es debido a la falta de actualización; el 67% de autoridades afirman que la irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones, se debe al quemeimportismo del rector; es decir, de acuerdo a estos criterios se puede notar que, al rector, le falta autoridad y liderazgo en la institución, es decir, se necesita minimizar la debilidad de autoridad, y potenciar el liderazgo para hacer cumplir las normas y acuerdos de convivencia en la institución.

#### **4.5.4. Objetivos**

##### **4.5.4.1. General**

Mejorar el liderazgo de quienes ejercen la función directiva, que permita fortalecer las relaciones entre autoridades, personal docente y administrativos en el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”.

##### **4.5.4.2. Específicos**

- Propiciar el mejoramiento del desempeño, de quienes ejercen la función directiva, con las diferentes instancias de la institución.
- Integrar a la comunidad educativa con la finalidad que exista un compromiso de cambio en el cumplimiento de las labores encomendadas.

#### **4.5.5. Fundamentos Teóricos**

**Liderazgo.** Se define como, “el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva



en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, dirigenal o institucional.”<sup>20</sup>

El liderazgo, es el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que solo es posibles cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

El liderazgo conlleva al nivel de responsabilidad y de presión, requiere ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige capacidad para convencer, animar, motivar, que tan solo una persona con una vida equilibrada estará en condiciones de dar lo mejor de su vida.

Es importante resaltar, que quienes tienen capacidad de liderazgo logran despertar voluntades para comprometerse al trabajo en forma dinámica y con sentido responsable para lograr objetivos comunes.

#### **4.5.5.1. Importancia del Liderazgo**

Es importante porque se conoce habilidades de un líder en una organización, para obtener una buena planificación en la administración. Se ha podido apreciar su importancia a través de lo siguiente:

---

<sup>20</sup> Bennis, W y B. Naws (1995) Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz: Norma, Colombia.

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

#### **4.5.5.2. Tipos de Líderes.**

##### **4.5.5.2.1. Líder Autocrático**

El líder autocrático es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.

“El líder autocrático se toma el poder mediante la fuerza o el engaño; para este tipo de líderes, no cuenta la opinión de los demás, son egoístas, ambiciosos y

su labor está encaminada a satisfacer el lucro personal, es un tirano, aplica toda clase de mecanismos, hasta los más crueles para dominar al grupo”<sup>21</sup>

#### **4.5.5.2.2. Líder Democrático**

El líder demócrata toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Un líder participativo escucha y analiza seriamente las ideas de los subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico y no asume una postura de dictador.

#### **4.5.5.2.3. Líder Liberal**

El líder liberal adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

---

<sup>21</sup> LÓPEZ VÁSQUEZ, Guillermo. Legislación Educativa 2005. Quito – Ecuador

El líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que asuman responsabilidad, y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

#### **4.5.6. El Líder como Función de la Organización**

En la administración de la organización, el liderazgo integra y organiza las actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos y sobre la forma en la función del liderazgo, es analizado en términos de una relación dinámica.

“Los recursos humanos ejecutan tareas para alcanzar los objetivos institucionales y en el cumplimiento de ellas confluyen aspectos sustanciales como la autoestima y la autorrealización, el ambiente conceptual, las relaciones interpersonales y la comunicación. En el proceso administrativo que la institución desarrolla, se vinculan las funciones de planificar, organizar,

coordinar, dirigir controlar y evaluar el trabajo académico, en el cual, debe priorizarse el aspecto humano”<sup>22</sup>

El líder como organizador ejecuta actividades institucionales divididas en áreas, departamentos y secciones, para mejor control por parte de la función directiva, tomando en cuenta la responsabilidad de cada docente, lo cual obliga a mantener cierto grado de supervisión y seguimiento de las personas o tareas que se delegó.

#### **4.5.7. Líder Motivador**

La motivación puede ser un objetivo, pero no es suficiente para que un individuo logre llegar a obtener estímulos por el desenvolvimiento de su trabajo. Los estímulos son los que hacen que los profesionales persigan una meta específica, trazada con una lógica real.

#### **4.5.8. Líder Planificador de sus Actividades**

“Un proceso continuo y sistemático, en el cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación y el

---

<sup>22</sup> Módulo III. UNL. Cultura Organizacional y el Desarrollo Educativo. Copilador Miguel Ángel Guerrero

apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y etapas bien determinadas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económico del país.”<sup>23</sup>

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos a alcanzar.

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, constituye una herramienta administrativa con un fin.

La dirección, consiste en influir en las personas para que contribuyan, hacia la obtención de las metas de la organización y del grupo, que sean tareas esenciales como: proyectos y programas de liderazgo en una empresa de gerencia educativa.

---

<sup>23</sup> Módulo IV. UNL. La Planificación como fundamento de la gestión educativa. Compiladora: Ing. LEÓN BRAVO Fabiola. Pág. 69

#### **4.5.9. Líder como Ejecutor de Gestiones.**

Se afirma que la autoridad en que se apoya el ejercicio del poder, solo puede adquirirse a base de disciplina, esfuerzo, dedicación y profesionalismo. El ejecutivo eficaz debe proyectar una imagen de autoridad, basada en sus principios y méritos personales.

Para desempeñar esta función correcta y oportunamente, el ejecutivo debe tener una noción clara de las restricciones y de las posibilidades que presenta la organización, y debe mantenerse informado constantemente sobre sus inmediatos colaboradores y el público en general.

La “gestión educativa es el pilote de las organizaciones, innovaciones, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades de las acciones, reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Módulo II. UNL: La administración del sistema educativo ecuatoriano y el desarrollo humano.  
Compilador: M.S.C. TAPIA GODOY Miguel. MSC. ARIAS JARA Teresa

La gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias se debe tomar en cuenta tres componentes: pensamiento sistemático, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

#### **4.5.10. Líder Evaluador**

“La evaluación es una función sencilla y compleja a la vez, lo cual está relacionado básicamente con evaluación de procesos y resultados.”<sup>25</sup>

La evaluación institucional comprende a toda la comunidad educativa que debe ser comprendida como expectativas de logros basados en competencias para obtener un aprendizaje significativo.

La evaluación del rendimiento o desempeño de un ejecutivo es un proceso permanente que nunca termina, se considera que debe estar en plan de capacitación para asumir nuevas y mayores responsabilidades, haciendo uso de sus reservas de motivación.

Actualmente el sistema de evaluación permite medir el desempeño de los ejecutivos de responsabilidad individual manteniendo objetivos individuales de resultados a corto y largo plazo.

---

<sup>25</sup> Material aportado por la Mg. RONCAL VARGAS Rosa, en la formación de evaluación interna de los establecimientos de salud seleccionadas de la DIRESA – Ayacucho en la fase de validación.



La inestabilidad de la autoridad en los grupos humanos es el problema de la legitimidad del poder. Para que una autoridad sea obedecida necesita ser legítima, es decir, que sea reconocida como tal autoridad. Pero la legitimidad, obtenida correctamente en su origen, puede perderse por exceso o por defecto. Igual riesgo de perder la autoridad corre quien abusa de la misma como quien no la ejerce y deja que el grupo caiga. En ambos casos se cae en la desobediencia y corre el riesgo de ser desobedecido y conservar como único recurso el uso de la fuerza para mantener la autoridad.

La escasa preparación de una autoridad es limitante para una buena gestión. El no conocer sus funciones, el no tener liderazgo para evitar peleas y desacuerdos, la poca capacidad de gestión, la débil autoridad para cumplir y hacer cumplir las normas y acuerdos, la baja capacidad de convocatoria etc. son características de un mal dirigente, volviéndose incomprensible ante los demás.

### **La comunicación como instrumento fundamental de la dirección.**

Pudiera decirse que dos cosas caracteriza a las empresas modernas: la creciente especialización del personal y el uso extenso e intenso de la comunicación.

La comunicación constituye uno de los más claros símbolos del presente siglo y ha contribuido enormemente al progreso de la humanidad, acercando cada vez más personas, instituciones, países y continentes.

“La comunicación es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados.”<sup>26</sup>

La comunicación es tan antiquísima, como la aparición del hombre en la tierra, es un instrumento de diálogo, que sirve para transmitir mensajes, convirtiéndose en fuente de receptor y viceversa.

El desarrollo fantástico de los medios de comunicación ha contribuido a facilitar este proceso; sin embargo, no puede decirse con toda certeza que los seres humanos aprendieron a comunicarse.

Es muy frecuente el caso de personas que hablan muy bien, pero se comunican muy mal o que oyen muy bien pero no saben escuchar. Es como si el ser humano se privara deliberadamente de ejercer una libertad, un poder y unos instrumentos a los cuales no tuvieron acceso sus antecesores, perdiéndose así en algún grado la posibilidad de estrechar lazos de unidad con otros seres.

---

<sup>26</sup> Módulo II: UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.  
Copiladores: M.S.C. Arias Jara Teresa – M.S.C. Tapia Miguel

## **Tipos de Comunicación**

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados, para el mejor manejo de la institución, se debe que tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Participativa.-** Es una rama de trabajo de la comunicación social la cual se despliega en lo local y regional al servicio de proyectos, planes, programas, para facilitar el diálogo en doble vía entre los diferentes actores del proceso, promover re-significaciones culturales y estimular el sentido de pertenencia social frente a las estrategias previstas, para asegurar su sostenibilidad.
  
- b. Formal.-** Es aquella de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo; a través de los canales de comunicación que tienden a transmitir el mensaje deseado mediante oficios, memorándum, circular que surgen en la estructura de una organización.
  
- c. Informal.-** Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, ésta distorsiona, el mensaje, es rápida, enérgica y más difusiva, y suele ir cargada de aspectos sentimentales en forma espontanea de una sociedad.

La comunicación es una herramienta administrativa de uso común que con frecuencia se cita, como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

La comunicación constituye el medio indispensable para integrar las funciones administrativas, relaciona a la organización con el ambiente externo, intercambia ideas y experiencias, capacita al administrador para obtener datos para la toma de decisiones, ayuda a identificar problemas y a saber qué acciones son necesarias.

### **¿En qué consiste la Comunicación de una Institución Educativa?**

Dentro de las organizaciones educativas las comunicaciones, son importantes, porque permiten crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad, para que opten en la institución y sus servicios.

Los colegios, pueden diferenciarse por su tamaño, por sus objetivos por su modo de organización y por su capacidad económica, pero la mayoría suele

compartir una serie de problemas entre los cuales se destaca la dificultad para dar a conocer lo que hacen.

Sin embargo dentro de las instituciones educativas, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica que los directivos no deberían desconocer para llegar al público, que necesitan informar y seducir en una etapa de cambio.

La comunicación operativa es importante para optimizar la relación con el público interno y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ambiente externo.

### **¿Qué es la Comunicación Institucional?**

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución al proporcionarles datos con sentido. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a

dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas.

### **La Misión de la Comunicación Institucional en un Colegio**

La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento, a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima. En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito.

### **Autoridad y Mando**

“Se ha definido a la autoridad como “la facultad para tomar decisiones” y de hecho quién decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber

en quien radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza la autoridad”<sup>27</sup>.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es “la autoridad puesta en acción”

**a) Los elementos del mando.-**

El poder de mandar, necesariamente / Incluye tres cosas diversas:

- (1) Determinar lo que debe hacerse
- (2) Establecer cómo debe hacerse
- (3) Vigilar que es lo que debe hacerse, se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones; directiva a la primera; propiamente administrativa a la segunda; y supervisoria o ejecutiva a la tercera. Así, en su empresa, la primera está vinculada al Directorio, la segunda a la gerencia general y su cuerpo de auxiliares inmediatos y, la tercera a los supervisores inmediatos.

---

<sup>27</sup> Módulo II: UNL. “La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano”.  
Compiladores: M. Sc. Teresa Arias Jara, M. Sc. Miguel Tapia Godoy

Urwick hace notar que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la autoridad política: el legislativo determina lo que debe hacerse; el ejecutivo reglamenta esas normas para su aplicación práctica, diciendo el cómo, y urge su aplicación; el judicial vigila que esa aplicación haya sido hecha conforme a las normas dadas.

**b) Forma del Mando.-**

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

(1) Ordenes.- Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior transmite a un inferior, subordinado a él, la indicación particular y concreta debe ser modificada; de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta.

(2) Instrucciones.- La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Así se da la orden de desarmar una máquina y, la instrucción sobre cuándo debe hacerse normalmente y, la forma de realizarlo.



La aceptación de la autoridad, es la base de poder, que está íntimamente reconocida por la legitimidad, que suele estar respaldado además por el poder de recompensa, castigo, apoyándose así la autoridad en el sistema auxiliar de reglas, leyes y valores en los miembros de la organización. La carencia de autoridad y mando, dentro de una institución educativa causa la inestabilidad de la autoridad en los grupos humanos es el problema de la legitimidad del poder. Para que una autoridad sea obedecida necesita ser legítima, es decir, que sea reconocida como tal autoridad. Pero la legitimidad, obtenida correctamente en su origen, puede perderse por exceso o por defecto. Igual riesgo de perder la autoridad corre quien abusa de la misma como quien no la ejerce y deja que el grupo caiga. En ambos casos se cae en la desobediencia y corre el riesgo de ser desobedecido y conservar como único recurso el uso de la fuerza para mantener la autoridad.

### **Clima Institucional**

El clima es un conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra.

Formarían parte del “clima” que tipo de componentes organizativos con incidencia indirecta en los procesos de interacción y de trabajo en el seno de la organización. Aspectos tales como los componentes estructurales, el tamaño,

las características del edificio, el equipamiento, las normas de funcionamiento, los horarios, la organización de los procesos, los sistemas de incentivación y control, las finalidades explícitas, los estilos de dirección, la cantidad, calidad y disponibilidad de los recursos, etc.

El “clima” viene a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen. A través de mensajes de diversos tipos (unos explícitos y directos y otros subliminales) se van transmitiendo unos a otros sus vivencias como miembros de la organización y así se va construyendo un discurso común, intersubjetivo, sobre el sentido, las cualidades y los atributos de la organización a la que pertenecen (incluidos los aspectos físicos de las mismas, las personas que forman parte de ella y los procesos que en ella se llevan a cabo).

Un tercer enfoque destaca el sentido subjetivo, pero individual del “clima”. No es un constructo mental colectivo sino individual: cada persona elabora por su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden.

## **Resolución de Conflictos**

El conflicto es la incompatibilidad entre personas o grupos, a través de la cual se percibe que existen entre ellos intereses, valores y aspiraciones contrarias o sencillamente distintas. Son muchos los elementos que concurren en la vivencia del conflicto, con él afloran las emociones y sentimientos, las insatisfacciones y frustraciones, así como las posiciones frente a la vida.

“La resolución de conflictos puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. “La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el conflicto para transformarlo positivamente” y, se debe agregar, educativamente”<sup>28</sup>.

Es importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el

---

<sup>28</sup> [www.educar.jalisco.gob.mx](http://www.educar.jalisco.gob.mx)

análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto. A veces no se interviene de manera pertinente porque no se traduce la información en acciones preventivas y esto produce frustración en los actores.

Es encontrar la solución a los diferentes problemas que se dan tanto en la sociedad en general como en la organización escolar en particular, a los conflictos se los considera como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, como algo que es necesario corregir y sobre todo evitar.

### **Toma de Decisiones.**

“Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles, aquellas que satisfagan nuestros propósitos. Es un proceso complejo en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir a la dirección”<sup>29</sup>

“Un profesor norteamericano afirma que una buena decisión proviene de cuatro ingredientes fundamentales que son: sentido común, participación de un equipo, cuidado de los detalles y consideración del largo plazo”<sup>30</sup>.

---

<sup>29</sup> Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano

<sup>30</sup> ABAD ARANGO. Dario. Elementos Básicos de la Dirección. Pág. 54

La función más importante que debe desempeñar las autoridades es tomar decisiones, que involucren a los miembros de la comunidad, lográndose un impacto tanto en la institución como en la sociedad.

Tomar decisiones es algo que requiere de paciencia, audacia, inteligencia, visión, responsabilidad, el profesionalismo y además debe apoyarse en el aporte de la formación, el conocimiento, la experiencia y el talento de muchas personas.

Al líder le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tome decisiones, para conducir un proceso, preocupándose de que los miembros de la organización participen activamente, y puedan llegar a acuerdos concretos y posibles.

Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles aquellas que satisfagan nuestros propósitos.

La toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales; el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura.

La mayoría de las políticas de participación en la toma de decisiones se enmarcan dentro de un enfoque managerial, para ejercer su control sobre los

demás miembros de la organización, para facilitar la transmisión y asunción de una directriz, es un recurso instrumental para obtener la conformidad de los subordinados con unos fines preestablecidos.

“Se puede decir que hasta los años 80, la mayoría de los estudios realizados se han basado en el modelo de Lewin—dirección democrática, autocrática y permisiva es decir, de una toma de decisiones autocrática a otra más participativa. La toma de decisiones así entendida es un enfoque o estrategia de gestión que permite o promueve la participación de los subordinados en asuntos que les afecta generalmente porque tienen que ejecutarlos”<sup>31</sup>.

El estudio de cómo se toma las decisiones en las organizaciones ha llevado a la elaboración de diferentes modelos que suelen tener algo en común.

**Autoestima**, es un componente esencial de la personalidad, todo sujeto humano construye su personalidad a partir de cómo se valora, esta valoración no es autónoma, sino que se relaciona con la forma en que nos valoran los demás.

De ahí la importancia de trabajar la autoestima de los maestros, porque, como dice el adagio popular, “nadie da lo que no tiene”, solo una maestra con un

---

<sup>31</sup> Módulo V: UNL. “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana”. Copilador: Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta

elevado nivel de autoestima es capaz de proyectarse positivamente y aportar en la construcción de la autoestima de los demás.

**¿Qué es el Autoestima?** Es el nivel de aceptación o rechazo que una persona siente hacia sí mismo. Es la relación de una persona con la imagen que tiene de sí y lo que cree de sí, es decir cómo se ve una persona, cómo se siente y cómo piensa que es.

La autoestima es parte del reconocimiento de la propia identidad, de todo aquello que le permite al individuo establecer las diferencias y semejanzas con los demás.

La autoestima es el conjunto de valoraciones, sentimientos y actitudes que tenemos sobre nosotros mismo. Estas valoraciones llevan implícita la valoración que sobre nosotros hacen el medio en que vivimos.

La forma como nos valoramos y nos percibimos nosotros mismo determina como valoramos y percibimos a los demás, y es la base sobre la cual construimos nuestras motivaciones, los comportamientos y los afectos. El proceso de construcción de la autoestima comienza en la infancia, se inicia a partir de las valoraciones, actitudes y sentimientos que nos expresan quienes nos rodean cuando somos niños.

La autoestima es una construcción personal, en base a una autoevaluación de sus características físicas, de sus habilidades, destrezas, de los objetivos alcanzados, de sus valores adquiridos, pero también del concepto y valoración que hacen los demás.

## **Elementos que intervienen en la construcción de la Autoestima**

### **De la Autoestima a la Autovaloración**

En la construcción de la autoestima, lo que primero aparece es la imagen que cada uno se hace de sí mismo. La autoimagen es la forma como nos miramos cada uno, como nos percibimos en comparación con las demás personas, cómo observamos que son nuestras propias facultades y características.

La autoimagen se desarrolla a partir de una necesidad humana básica que es el deseo de ser amado y aceptado por los demás, en lo posible quedar bien con las personas que compartimos nuestra vida, papá, mamá, familiares cercanos, maestros y amigos.

Siempre esperamos contar con la valoración y aprobación social, es decir que su enojo, indiferencia, rechazo, pesan mucho en nuestras acciones y es el afán



de quedar bien con quienes nos rodean, podemos cambiar nuestros pensamientos, sentimientos y actitudes.

La autovaloración o autoestima es parte de la autoconciencia de cada persona, de la imagen personal que tengamos de nosotros mismo dependerá la valoración que nos otorgue ante los demás, es decir de cómo nos miremos cada uno, dependerá lo que opinemos, pensemos y nos estemos nosotros mismo.

La autoestima o autovaloración tiene relación con los parámetros que la sociedad ha establecido para la convivencia social y con la autoestima que cada cual hemos hecho personalmente, implica conocer y reconocernos personalmente en toda magnitud; significa una aceptación afectuosa de todo nuestro ser; sobre valores con todas nuestras debilidades y fortalezas, atributos y significa aceptarnos con amor, con respeto y consideración, darnos un trato preferencial porque desde su espacio es importante para la sociedad. Comprender que somos personas únicas y que debemos autoestimarnos cada uno para podernos dar lo mejor a los demás.

## **Dimensiones de la Autoestima**

Si bien una persona tiene una visión general acerca de sí mismo, y puede destacar ciertos aspectos que le hacen feliz o le entristecen, por lo tanto existe algunas particularidades o dimensiones de la autoestima.

**Dimensión Personal.-** Basada en valoración íntima que cada cual tiene de sí mismo.

**Dimensión Corporal.-** Basada en la forma como le aceptamos y vivimos con nuestro cuerpo. Es necesario recuperar el contacto afectuoso con nuestro cuerpo para restablecer nuestra energía vital.

**Dimensión Social:** está basada en la aceptación de las demás personas del grupo, familia, organización, lugar al que pertenecemos.

**Dimensión Política.-** Esta basada en la capacidad de sentirnos identificados, integrados y aceptados en algún grupo, organización, etc. Se basa en la capacidad y fortaleza que como grupo se tiene para participar directamente en la toma de decisiones fundamentalmente para la vida local, regional y nacional.

**Dimensión Afectiva.-** Esta basada en la capacitación de dar y recibir afecto, aceptar afectuosamente nuestras virtudes y defectos.

**Dimensión Intelectual.-** Tiene que ver con sentirse: inteligente, capaz, con saber que las cualidades están siendo debidamente potenciados.

**Dimensión Espiritual.-** Se interesa en la búsqueda de los aspectos trascendentales que dan sentido profundo a la vida.

**Dimensión Ética.-** Esta dimensión está basada en valores que cada persona tiene.

Todas estas dimensiones sin excluir a ninguna dan sentido a la construcción de seres humanos holísticos.

### **Autoestima, Cotidianidad y Valores Humanos**

Cuántas veces se escucha el término autoestima, sin embargo, son pocas las ocasiones en que se hace un alto en la vida para reflexionar sobre nosotros mismos.

El conocerse y aceptarse como se es, tanto en los aspectos positivos como negativos, el saber que se tiene valores, que permiten sentirse importante y querido por los demás. Este conocimiento propio de cada persona implica reconocer los rasgos físicos, las actitudes, habilidades, destrezas y limitaciones. Es decir son tanto las características físicas como psicológicas.

Es en la vida cotidiana, en el día a día, en la relación con las demás personas donde se debe apoyar colectivamente para expresar y visualizar las cualidades, las virtudes, las potencialidades que se tiene.

Se debe recordar que la elevación de la autoestima es el paso ineludible para alcanzar un estado de salud satisfactorio, pues la forma de ver, de sentir, de valorar depende en gran parte del bienestar físico, emocional e intelectual.

Es una tarea personal y organizativa robustecer los aspectos positivos de la visión que se tiene de los demás y transformar sin violencia las condiciones desfavorables al crecimiento personal y grupal.

El desarrollo de la autoestima implica el potencializar los mejores elementos de identidad individual y colectiva para que se alimenten mutuamente.

Al decir de Marcela Lagarde: “la autoestima personal parte principalmente de reconocer cómo se encuentra cada persona consigo misma, cómo está su entorno inmediato y por supuesto cómo se encuentra la persona en relación con las demás personas”.

La preocupación que cada uno demos a nuestra vida será uno de los pilares fundamentales para elevar su autoestima.

Sin embargo, la salud, las condiciones en que viven las personas se ven afectadas en gran parte por la falta de recursos materiales que reducen la calidad de vida. La sociedad civil en su conjunto es responsable de propiciar los espacios adecuados, los recursos necesarios para el impulso de procesos de fortalecimiento de la autoestima, tomando en cuenta que ésta parte de las condiciones materiales de vida de los seres humanos y por lo tanto está ligada y determinado el desarrollo social.

El trabajar para fortalecer la autoestima es trabajar para construir la paz. Una persona con una autoestima elevada, puede relacionarse de mejor manera con las demás e incidir de manera positiva en la construcción de una sociedad sin violencia y con más justicia social.

#### **4.6. Operatividad**

La realización de los seminarios, que tendrán lugar en diferentes fechas establecidas, están dirigidas a: autoridad, personal docente, y administrativos, quienes aportaran con sus ideas y sugerencias para solucionar la problemática descrita, es decir, la propuesta se enmarca dentro de un enfoque coyuntural por ser una planificación de corto plazo. Para el evento se utilizarán medios audiovisuales, materiales impresos, los mismos que serán financiados con recursos provenientes de la autogestión de la autoridad, con la finalidad de sensibilizar al personal de la institución en la participación y en el compromiso de todos los involucrados.

### MATRIZ DE LA OPERATIVIDAD DEL EVENTO

Fecha de realización de los eventos	Problemática	Propuesta de capacitación	Resultados esperados	Responsable	Costo financiamiento	Financiamiento
23 de Noviembre al 04 de Diciembre del 2009.	El escaso liderazgo de quienes ejercen la función directiva, es la cusa de la inestabilidad y el inadecuado desempeño del personal docente y administrativo de la institución.	Capacitación sobre liderazgo de quienes ejercen la función directiva	Que el 100% de quienes ejercen la función directiva del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, participen en las actividades programadas por el grupo de investigación.	Equipo de investigadoras.  Directivos	373	Equipo de investigación y directivos de la institución.

#### **4.7. Actividades**

- Solicitar la autorización y colaboración del Rector, Lic. Godofredo Bravo, para la ejecución del evento.
- Requerir la presencia del personal docente y administrativo para el seminario taller.
- Concentrar a los integrantes de la institución.
- Socialización del evento.
- Reparto de material impreso para el evento.
- Coordinar con el equipo de trabajo.

#### **4.8. Metodología**

En el seminario taller se utilizará la siguiente metodología:

- En el trayecto de trabajo se iniciará con una dinámica de integración con los participantes.



- Socialización de la agenda de trabajo.
- Sustentación del tema con diapositivas.
- Organización de equipos de trabajo.
- Elaboración de papelógrafos sobre el trabajo que se va a exponer.

#### 4.9. Cronograma

Seminario Taller: Capacitación sobre liderazgo de la función directiva						
Día y fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos	Responsab.	Evaluación
Lunes 23 de noviembre	15H00 a 17H00	El liderazgo Importancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.  <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias	Lic. Elvia Remache  Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria</li> </ul>
Martes 24 de noviembre 2009	15H00 a 17H00	Tipos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.  <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias	Lic. Elvia Remache  Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>

Miércoles 25 de noviembre 2009	14H00 a 15H00	Comunicación institucional	<p>Presentación del equipo de investigadoras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicación a través de diapositivas</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipo de trabajo.</li> </ul>	<p><b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias, carpeta folder.</p>	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Elaboración de trabajos en forma individual y grupal</li> </ul>
Jueves 26 de noviembre 2009.	15H00 a 16H00	Mando y autoridad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<p><b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias</p>	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>
Viernes 27 de noviembre 2009	14H00 a 15H00	Clima institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> </ul>	<p><b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.</p> <p><b>Materiales:</b></p>	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en</li> </ul>

			- Conformación de equipos de trabajo	Computadora, infocus, CD y fotocopias		equipo - Exposición de trabajos del evento en memoria digital
Lunes 01 de diciembre 2009	15H00 a 16H00	Conflictos institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>
Martes 02 de diciembre 2009	14H00 a 15H00	Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>

Miércoles 03 de diciembre 2009	15H00 a 16H00	Autoestima	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<p><b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias</p>	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>
Jueves 04 de diciembre 2009	15H00 a 17H00	Evaluación del seminario taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación a través de diapositivas.</li> <li>- Distribución de materiales</li> <li>- Exhibición de diapositivas referentes al tema</li> <li>- Conformación de equipos de trabajo</li> </ul>	<p><b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío.</p> <p><b>Materiales:</b> Computadora, infocus, CD y fotocopias</p>	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constatación de la asistencia</li> <li>- Participación activa de los asistentes, mediante la entrega de trabajos en equipo</li> <li>- Exposición de trabajos del evento en memoria digital</li> </ul>

#### 4.10. Evaluación

La evaluación del presente programa será constante, a través de un proceso de seguimiento y control de las actividades desarrolladas, la colaboración dinámica de los grupos de trabajo, la profundidad y pertinencia de las participaciones que se explicará integralmente a través de plenarios.

#### 4.11. Recursos y Presupuesto

RECURSOS MATERIALES				
Materiales	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Financiamiento
- Copias de folletos	200	0.05	10.00	Equipo de investigadoras
- Pliegos de papel periódico	40	0.30	12.00	
- Marcadores	15	1	15.00	
- Computadora	10 horas	5	50.00	
- Tinta	2	12	24.00	
- Memoria flash	1	14	14.00	
- Alquiler infocus	10 horas	5	50.00	
- Aperitivos para participantes	198	1	198.00	
<b>TOTAL</b>			<b>373,00</b>	

## **4.12. Proyecto 2**

Seminario Taller: Programa de mejoramiento de la motivación y autoestima del personal docente y administrativo.

### **4.12.1. Presentación**

El evento a realizarse está dirigido a los docentes y personal administrativo, y tiene como propósito motivar y estimular, para el mejoramiento profesional, de el personal docente y administrativo de la institución y, a la vez, para progresar en el desenvolvimiento de sus tareas encomendadas; con el fin de contribuir con el adelanto de la institución, definiendo obligatoriamente las causas y razones de los problemas identificados, que los actores, encuadran en objetivos y metas comunes.

La elaboración del presente taller “programa de mejoramiento profesional docente y administrativo”, servirá como una herramienta, que impulse cambios, al personal de la institución, mediante la participación oportuna cuidadosa de todos los involucrados en el proceso educativo de la institución.

#### **4.12.2. Justificación**

La oferta educativa, debe sustentarse en el mejoramiento de la capacitación del personal docente y administrativo, como una forma de mejoramiento institucional, por lo que, el programa de capacitación planteado, se justifica:

La finalidad de este evento, es crear las condiciones básicas de comprometimiento y empoderamiento de los integrantes de la institución.

Se aspira que con la realización de este taller, se consigan resultados que lleven a la integración y cooperación de los actores del proceso educativo, para mejorar la calidad de la educación a favor de los estudiantes.

El aporte significativo del presente proyecto que se ejecutará, servirá a mejorar los compromisos y la participación en procesos de capacitación del personal docente y administrativo, permitiendo crear sentido de pertenencia y empoderamiento institucional.

#### **4.12.3. Problemática**

Es forzoso decir que, en el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, existe escasa capacitación docente y administrativa para



el cumplimiento de la labor de quienes trabajan en la institución, así lo afirman el 86% de docentes y el 60% de administrativos encuestados, para quienes, no existe capacitación institucional para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

#### **4.12.4. Objetivos:**

##### **4.12.4.1. General**

Motivar al personal docente y administrativo del colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, para que participen en eventos de capacitación, como una estrategia de mejoramiento de las interrelaciones de convivencia entre los integrantes de la comunidad educativa, que lleve al mejoramiento de la calidad de educación que brindan a la sociedad.

##### **4.12.4.2. Específico**

Motivar al personal docente y administrativo en la participación de eventos de capacitación, como una forma de mejoramiento personal e institucional.

Mejorar la autoestima del personal docente y administrativo mediante la interrelación de convivencia, que facilite la calidad educativa para la sociedad.

#### **4.12.5. Fundamentación Teórica**

##### **Motivación**

“La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de algunas metas (Samuel Certo )”<sup>32</sup>.

La motivación es una de las funciones básicas de todo gerente; el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basada en el conocimiento.

Motivar consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con sus obligaciones. Por lo general el rector debe motivar a su gente frecuentemente para tener un desarrollo eficiente en todas las actividades realizadas en una institución.

##### **Autoestima**

##### **El Maestro como Generador de Autoestima**

El maestro tiene un carácter potencial porque no solo le sirve a sí mismo, sino que puede ayudar al fortalecimiento el autoestima de los demás elementos de la comunidad educativa, en especial de los estudiantes que tienen como

---

<sup>32</sup> Módulo V: “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana” Copilador: Dr. Mg.Sc. Luis Bravo Peñarreta

referente su autoimagen, la imagen que crea el maestro y los miembros de su familia.

El maestro tiene poder, convicción, liderazgo y capacidad para transformar a las personas. Una elevada autoestima genera energía positiva, estado de ánimo que favorece el proceso de relacionamiento y de comunicación con los demás.

Para trabajar con la autoestima cotidianamente dentro de las instituciones educativas, podría declararse “el derecho institucional al autoestima”, que debe expresarse en algunos compromisos, como por ejemplo:

- Evitar calificativos hirientes e injuriosos.
- Calificar solo los aspectos positivos de los alumnos.
- No tachar ni rayar con rojo sus trabajos.
- Ir construyendo un trato más horizontal.
- Desarrollar talleres de formación en: autoestima y motivación humana, con toda la comunidad educativa.
- Elaboración de material de apoyo.
- Elaborar y aplicar guías de trabajo que promueve la creatividad y fomente la autoestima en el estudiante.
- Hablar en positivo, evitar el no puedes.

## **La Capacitación Profesional**

### **La Capacitación Docente**

Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimiento, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos, tiende a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los docentes en el desempeño de sus funciones.

### **Programa de Capacitación**

Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, la institución ampliará los conocimientos de los docentes mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundará en las necesidades reales que tenga la institución y en la obligación de hacer seguimiento sistemático de su resultado.

El mejoramiento en el rendimiento profesional, incluye promover un papel más activo en el aula o centro escolar, y reconocer su capacidad para tomar decisiones y nuevos roles y funciones de ejercicio de liderazgo a su propio nivel.

La capacitación institucional en la interrelación personal son estrategias sobre direcciones y desarrollo del personal, constituyéndose como el factor más importante, que permite coadyuvar, al logro de los objetivos empresariales, que intervienen, en el mejoramiento profesional con la capacitación, permitiendo las mejores condiciones de trabajo con el cumplimiento de sus tareas.

### **Capacitación basada en el Aula**

Desde la década anterior, indica que los programas efectivos en servicio son aquellos que se centran en las necesidades prácticas de los docentes en el aula. La tendencia más básica compartida por los casos estudiados parece ser que la capacitación docente efectiva, anterior al servicio o durante el mismo, está basada en el aula. Existe una correlación directa: en cuanto más pronto entren en contacto los docentes estudiados con situaciones de la vida real relacionadas con la práctica profesional, y en cuanto más prologando sea este contacto, más efectiva será la capacitación.

El énfasis en la práctica en el aula no debe confundirse con el abandono (*suponiendo por un momento que ocurra*) de una buena preparación en el conocimiento de las asignaturas. Como tendencia, el énfasis sobre la práctica en el aula inyecta una dosis de realidad al proceso de capacitación. Esta tendencia no sólo se diferencia de la capacitación docente alejada del aula

sino, ante todo, de los excesos de los interminables cursos teóricos y módulos de pedagogía, planeación educativa o temas afines que, por lo regular, absorben la mayor parte del tiempo de los docentes en los programas anteriores al servicio o durante el mismo. La idea es el valor agregado: valor agregado en términos de cómo aplicar conocimientos teóricos a situaciones concretas y a los estudiantes en el aula. El énfasis en la práctica en el aula complementa así la competencia en el conocimiento de la asignatura. Es en este sentido que la tendencia aparece en cada una de las innovaciones aquí estudiadas.

### **Educación Docente Efectiva como Educación Continuada**

Todos los casos estudiados para efectos del presente artículo tienden a desdibujar la distinción entre capacitación anterior al servicio y durante el mismo. La capacitación anterior al servicio, como se señaló antes, incluye cada vez más una temprana inmersión en la práctica en el aula; la capacitación durante el servicio, por su parte, está cada vez más conectada con instituciones académicas que van más allá de sus recintos para desarrollar una estrecha relación con las escuelas. Surgen así dos implicaciones prácticas de estas tendencias:

- La capacitación anterior al servicio tiende a ser más corta
- La capacitación durante el servicio tiende a ser más larga.

### **Capacitación en Grupo y Redes de Trabajo**

Están organizadas en torno a grupos. Al ofrecer “amigos críticos” para examinar la enseñanza y reflexionar sobre ella, así como oportunidades de compartir experiencias relacionadas con los esfuerzos por desarrollar nuevas prácticas o estrategias, estos grupos estructurados como redes; profesor a profesor se convierten en poderosas herramientas de aprendizaje. Dependiendo de la composición del grupo, la capacitación ofrecida directamente responde a las necesidades de una escuela en particular y de sus profesores.

### **Uso Intensivo de Apoyo Pedagógico y Supervisión**

En muchos casos, los mecanismos de supervisión constituyen el núcleo del éxito del programa. Los supervisores desempeñan un papel activo en todos los ejercicios de capacitación y la supervisión, a su vez, se usa para ofrecer incentivos y retroalimentación. Los beneficios de esta organización son muchos: los profesores que se convierten en supervisores asumen sus tareas con conocimiento de primera mano del aula y de los retos cotidianos que

enfrentan los profesores. En gran medida, pueden aproximarse a su trabajo como colegas y tutores, y no como burócratas gubernamentales u otros “intrusos”, con un conocimiento y experiencia limitados de las realidades de la profesión docente.

Estos programas hacen una importante contribución hacia una nueva y radical definición de la supervisión que preserva poco, si algo, de las prácticas de supervisión tradicionales, tan comunes y a menudo sin sentido, represivas e incluso corruptas, que se dan en la mayoría de los países de la región. Según esta nueva definición, los supervisores-tutores se convierten en fuentes claves de apoyo pedagógico en el sitio para los profesores, tanto dentro de las escuelas como dentro de la comunidad. Con frecuencia, estas nuevas redes se enfrentan a las redes más tradicionales de supervisión, debilitando los efectos de la efectividad de la capacitación. Los profesores que participan en PLANCAD, por ejemplo, se quejan de que, en la medida en que los supervisores regionales no comparten su capacitación en los nuevos enfoques pedagógicos, sus consejos sobre las buenas prácticas en el aula varían e incluso entran en conflicto. Esto sirve para recordar las dificultades implicadas en tratar de mover todas las piezas de la maquinaria de la capacitación docente al mismo tiempo.



## **Metodología de la Capacitación**

La metodología desde una perspectiva dialéctica se la identifica como los medios en el cual se instrumentiza al método, donde se operativizo las propuestas. Se transforma en una secuencia coherente, en los problemas concretos que conducen el conocimiento y la solución de los problemas que se presentan en la realidad.

En el siguiente proyecto se utilizará los siguientes métodos y técnicas

Los métodos de un modo general y según los fines que se procura alcanzar, a través de los siguientes métodos: Investigativo, organizativo y transmisión y la técnica de enseñanza en orientación inmediata del aprendizaje.

## **Métodos de Investigación**

Reciben este nombre los métodos que se destinan a descubrir nuevas verdades, a esclarecer hechos desconocidos o a enriquecer el patrimonio de conocimientos. Estos métodos pueden ser de investigación religiosa, filosófica o científica, de acuerdo con el mundo de valores o de hechos que se pretenda esclarecer.

Son métodos que buscan acrecentar o profundizar nuestros conocimientos. Se destinan a enriquecer el patrimonio cultural con nuevos descubrimientos o explicaciones más precisas de hechos más o menos conocidos.

### **Métodos de Organización**

Reciben este nombre los métodos que trabajan sobre hechos conocidos y procuran ordenar y disciplinar esfuerzos para que haya eficiencia en lo que se desea realizar. Los principios y los fines son conocidos. Sólo falta coordinar las acciones para que haya racional aprovechamiento de las energías y de los recursos materiales y humanos. Estos métodos no están destinados a descubrir ni tampoco a transmitir, sino, únicamente, a establecer normas de disciplina para la conducta, a fin de ejecutar mejor una tarea. Repetimos: no están orientados hacia el descubrimiento o hacia la trasmisión, sino a la organización para una mejor realización de las tareas.

### **Métodos de Trasmisión**

Se denomina así a los métodos destinados a transmitir conocimientos, actitudes o ideales, o, mejor dicho, los organizados para conducir hacia objetivos ya conocidos para quien los trasmite y desconocido para quien los recibe.

Reciben también la denominación de métodos de enseñanza, empleados principalmente en la escuela. Son los intermediarios entre el profesor y el alumno en la acción educativa que se ejerce sobre este último.

### **Estrategias Metodológicas**

Según Soto (1999) muchos especialistas en ciencias plantean que el problema de la enseñanza de ellas es un problema pedagógico **que solo se resuelve con conceptos pedagógicos claros**. Se pueden lograr avances técnicos y de motivación en los estudiantes, y mejores y más complejos aprendizajes, pero sin perspectiva pedagógica; estas mejoras en el aprendizaje son accidentales. «La verdadera enseñanza implica el aprendizaje; lo asegura, lo produce en ese acontecimiento interactivo entre alumnos, profesor y saber, bajo la inspiración de algún enfoque pedagógico».

Según Rafael Flores Ochoa, toda teoría pedagógica, consta de cinco parámetros:

- Las metas de formación.
- El concepto de desarrollo.
- Contenidos y experiencias de enseñanza.
- Relación maestro-alumno y los métodos.
- Técnicas de enseñanza.

Estos parámetros se comprenden como una variable que asume diferentes valores, dependiendo de la orientación pedagógica que la define y se articulan coherentemente bajo la forma de un enfoque o modelo educativo que enriquece y le da sentido a cada estudio particular sobre las preconcepciones o la resolución de problemas en la enseñanza de las ciencias.

Vale recalcar que el cambio de técnicas no implica una variación de enfoque o de modelo pedagógico. «Las técnicas de enseñanza deben derivarse de la especificidad del contenido respectivo; pero si se centra en las habilidades y competencias del alumno, son estas de pensar, argumentar, proponer o sentir las que sugerirán el tipo de técnicas que han de utilizarse. Igualmente, en el otro eje de este parámetro, las técnicas de enseñanza cambiarán según se conciba como un proceso presencial unilineal, profesor alumno, en vez de un proceso comunicativo interactivo y multidireccional que requiere un nuevo tipo de tecnologías digitales e interactivas».

Para Rafael Flores Ochoa, los parámetros mínimos imprescindibles para articular, planear y diseñar una buena enseñanza, son los siguientes:

1. Las metas educativas que recogen las expectativas socioculturales de la nación y de la comunidad local en cada periodo histórico, las necesidades

de desarrollo económico y del sector productivo y las regulaciones educativas de estado nacional y local.

2. La opción pedagógica dada por alguna teoría, enfoque o modelo pedagógico, que procese las metas educativas y las asimile en los conceptos contemporáneos sobre formación del ser humano y su desarrollo, sobre el papel de la relación profesor-alumno.
3. Por supuesto, desde la opción pedagógica, gana sentido la observación de los alumnos concretos para identificar en ellos aquellas condiciones objetivas de aprendizaje con miras a su formación.
4. Las condiciones de aprendizaje de los alumnos, es decir, la disposición de cada uno para experimentar y orientar su autodesarrollo y realizar la apropiación de una porción del saber, con miras a su formación.
5. El dominio reflexivo y epistémico de alguna área científica o disciplinar como alternativa de material pedagógico excelente, una vez se descubra el potencial formativo y pedagógico de sus condiciones de enseñanza, según sus contenidos, sintaxis, organización y secuencia.

El aprendizaje, basado en la solución de problemas, es una experiencia pedagógica sistemática que nos ofrece una serie de estrategias para investigar y resolver problemas aplicados al mundo cotidiano.

El aprendizaje, basado en la solución de problemas, es una propuesta que no solamente permite a los estudiantes aprender a aprender y a los docentes a reflexionar sobre su práctica en el aula, sino que, además, orienta a los estudiantes en la construcción de conceptos y en la apropiación de los contenidos de manera significativa.

Partir de la solución de problemas permite, al estudiante, aprender a construir procedimientos heurísticos significativos para toda su vida, pudiendo enfrentar situaciones cambiantes que le exigen desarrollar su capacidad cognitiva, mejorar sus niveles de comprensión y lograr autonomía de aprendizaje, generando un pensamiento creativo, dinámico y productivo.

El proceso a seguirse se detalla a continuación:

**1. Comprender el problema.** Para interpretarlo, el estudiante debe:

- Examinar el problema.
- Identificar los datos.

- Organizarlos de manera jerárquica.
- Predecir posibles soluciones.

Mientras que la tarea del docente es orientar al estudiante en las diferentes propuestas de solución.

**2. Concebir un plan.** Frente al problema, el estudiante tiene que:

- Identificarlo.
- Encontrar la relación entre los datos y la pregunta (la incógnita) que plantea.
- Formular y confrontar las estrategias puestas a prueba en las posibles soluciones.
- Identificar las eventuales consecuencias en cada una de las soluciones sugeridas.

Para cumplir con el plan propuesto es importante activar los conocimientos previos pertinentes y el empleo de estrategias heurísticas.

**3. Ejecutar el plan.** Al trabajar con el plan, el estudiante deberá:

- Accionar las estrategias necesarias para lograr la meta propuesta.
- Buscar, entre todas ellas, la que tenga la solución más adecuada.

Las estrategias de ejecución demuestran en qué medida sus capacidades le permiten resolver el problema.

**4. Examinar la solución obtenida.** Este paso permite saber si el estudiante demostró su capacidad de solución de manera pertinente, logrando o no autonomía de aprendizaje.

Para alcanzar el objetivo de este punto, Dillon y O'Brien (1990) plantean la importancia de la discusión progresiva de las estrategias aplicadas para observar y compartir las distintas formas en que se han buscado las soluciones a la situación problema y, además, identificar el nivel de análisis lógico que acompaña a las soluciones propuestas, a fin de detectar si se logran conseguir o no procesos metacognitivos.

La discusión se inicia (en grupos pequeños y, luego, con todos) diferenciando las partes que componen el problema, para lo cual se parte de las siguientes preguntas:

- ¿Qué sabemos sobre esta parte del problema?
- ¿Qué información es relevante?
- ¿Qué datos necesitamos para construir una solución?
- ¿Cuáles son las posibles soluciones?



- ¿Cuáles de estas soluciones son factibles a partir de lo que sabemos o de la información que hemos podido reunir?

La estrategia de la discusión progresiva, planteada de manera secuencial, permite elegir, por un lado, a partir de las cuestiones formuladas, una solución o una combinación de soluciones, y por otro, decidir si se continúa discutiendo para buscar una nueva información antes de llegar a una conclusión final.

## **Administración**

### **Definición**

Etimológicamente, la palabra administración proviene de las voces latinas ad=dirección, tendencia, y minister=subordinación u obediencia. Es decir, administración es el cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

La concepción de administración se ha modificado radicalmente, tanto por el desarrollo de esta actividad como por su enfoque. A continuación se transcriben definiciones de algunos tratadistas contemporáneos.

### **Terry y Franklin (1985):**

La Administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Esta última definición es ampliada por el mismo autor con las siguientes reflexiones:

- Los administradores realizan las funciones de planeación (planificación), organización, integración de personal (de recursos humanos o gestión de personal), dirección y control.
- La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales
- La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit
- La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

## **Funciones Administrativas**

Las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control del buen cumplimiento en cada uno de los niveles administrativos.

De acuerdo con la clase de organización y el nivel jerárquico del desempeño, para lo cual aplicar destrezas, técnicas humanas y conceptuales.

## **Principios de la Administración**

Los principios de la administración se clasifican en, descriptivos y normativos o prescriptivos.

Los descriptivos establecen la relación que existe entre diversas variables

Los principios normativos son aquellos construidos en tal forma que indican lo que debe hacer.

Los principios de la administración han sido clasificados de acuerdo con los diferentes enfoques de las escuelas administrativas. Para efectos de este estudio, se asumen los siguientes: practicidad, pertinencia, congruencia y flexibilidad.

**La practicidad**, se refiere a que las orientaciones deben ser apropiadas, que pueden ser aplicadas en cualquier momento de la vida de la organización.

**La pertinencia**, tiene relación a las formas generales de la estructura organizativa.

**La congruencia**, tiene que ver con las acciones que se aplican en organizaciones de condiciones similares en donde se persiguen resultados similares.

**La flexibilidad**, se refiere a que la aplicación de acciones debe tomar en cuenta las diferencias o cambios particulares que afectan a las organizaciones.

La aplicación de estos principios tiene como propósito fundamental simplificar el trabajo administrativo, porque constituyen la base o guía que orienta esta acción en todas las organizaciones.

#### 4.12.6. Operatividad

Fechas de realización de los eventos	Problemáticas o problemas	Propuesta de capacitación o mejoramiento	Resultados esperados	Responsables	Costo	Financiamiento
07 al 11 de diciembre del 2009	Es preciso decir que en el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, no existe capacitación para docentes y administrativos, debido a no poseer motivación y autoestima	Seminario taller de motivación y autoestima personal del docente	Que el personal docente y administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, en un 90%, comprendan la importancia de la capacitación en el mejoramiento de las relaciones institucionales.	Equipo de investigadoras  Directivos	226	Equipo de investigadoras.

#### **4.12.7. Actividades**

- Comunicar las conclusiones obtenidas en la investigación.
- Exponer las razones del trabajo en equipo.
- Entrega del ejemplar que se pondrá en práctica.
- Propagación del seminario–taller coordinado por el equipo de investigadoras de los temas, que se va a llevar a cabo.
- Formación de equipos de trabajo.
- Desarrollo de los contenidos propuestos.
- Socialización de trabajos.

#### **4.12.8. Metodología**

Se tomará en cuenta las siguientes actividades:

- Se iniciará dinamizando la presentación del grupo

- Entrega de ejemplares que se pondrá en práctica
- Formación de equipos de trabajo
- Elaboración de contenidos propuestos
- Exposición de trabajos que se va a llevar a cabo.

#### 4.12.9. Programación del Evento

Seminario Taller: Mejoramiento de capacitación docente y administrativa						
Día y fecha	Hora	Temática	Actividades	Recursos	Responsables	Evaluación
Lunes 07 de diciembre 2009.	14H00 a 16H00	Motivación y autoestima del personal docente y administrativo.	Presentación del equipo de investigadoras. - Cronograma de lo planificado - Entrega de materiales - Exposición y explicación con diapositivas - Distribución de grupos de trabajo	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, memoria y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	- Lista de asistencia - Participación activa - Informes de trabajo de equipos.
Martes 08 de diciembre 2009.	14H00 a 16h00	- Capacitación Docente y Administrativa	- Exposición de diapositivas referente a la temática - Conformación de los equipos de trabajo	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, memoria y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	- Lista de asistencia - Participación activa - Informes de trabajo de equipos



Miércoles 09 de diciembre de 2009.	14H00 a 15H00	- Metodología de la capacitación	- Exposición de diapositivas referente a la temática - Conformación de los equipos de trabajo	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, memoria y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	- Lista de asistencia - Participación activa - Informes de trabajo de equipos
Jueves 10 de diciembre de 2009.	15H00 a 16H00	- Estrategias metodológicas	- Exposición de diapositivas referente a la temática - Conformación de los equipos de trabajo	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, memoria y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	- Lista de asistencia - Participación activa - Informes de trabajo de equipos
Viernes 11 de diciembre de 2009.	14H00 a 15H00	- Funciones y principios administrativos.	- Exposición de diapositivas referente a la temática - Conformación de los equipos de trabajo	<b>Talento humano:</b> Lic. Elvia Luzmila Remache, y Lic. Nohemí Riofrío. <b>Materiales:</b> Computadora, infocus, memoria y fotocopias	Lic. Elvia Remache Lic. Nohemí Riofrío	- Lista de asistencia - Participación activa - Informes de trabajo de equipos

#### 4.12.10. Evaluación

La evaluación del seminario–taller, se la hará a través del control de asistencia, participación activa del grupo de trabajo, proceso de seguimiento y control de las actividades desarrolladas, la profundidad y pertinencia de las participaciones, exposiciones y encuadres, informes de trabajos grupales en memorias.

#### 4.12.11. Recursos y Presupuesto

<b>RECURSOS MATERIALES</b>				
<b>Materiales</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Financiamiento</b>
- Copias de folletos	150	0.05	7,50	Equipo de investigadoras
- Pliegos de papel periódico	20	0.30	6.00	
- Marcadores	10	1	10.00	
- Computadora	5 horas	5	25.00	
- Tinta	2	12	24.00	
- Memoria flash	1	14	14.00	
- Alquiler infocus	5 horas	5	25.00	
- Aperitivos para participantes	115	1	115.00	
<b>TOTAL</b>			<b>226.00</b>	

## **5. BIBLIOGRAFÍA**

1. ARIAS JARA, Teresa – TAPIA, Miguel: Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano.
2. ABAD ARANGO, Dario – Elementos Básicos de la Dirección
3. BRAVO PEÑARRETA, Luis – Módulo V: Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana
4. CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del Talento Humano.
5. CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Administración
6. FAYOL, Henry – Inestabilidad Administrativa.
7. GAIRÍN SALLÁN, Joaquín – Liderazgo, mejora y centros educativos. Madrid, UNED, 1997.
8. HILL, Regina. Folleto de Autoridad y Mando. Madrid 1998.
9. LEY DE CARRERA DOCENTE Y ESCALAFÓN DEL MAGISTERIO

**10. MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA – Folleto de Motivación**  
Personal del Docente.

**11. MARZANO, Robert y MCNULTY, Brian: El Liderazgo docente en la**  
construcción de la cultura escolar de calidad.

**12. NARANJO, Juan Carlos. Investigador SEIP, Guadalajara.**

**13. PAIDOS, María Carmen – Cuestiones de Educación, Argentina 1997**

**14. SIMONCINI, Carlos Gabriel. No hay nada que sea pequeño a los ojos**  
de Dios. Pág. 19.

**15. Páginas de Internet :**

- <http://hdl.handle.net/10045/2879>
- [www.educar.jalisco.gob.mx](http://www.educar.jalisco.gob.mx)
- <http://definición.de/compromiso/>

# ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA ED

UCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

NIVEL DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN

ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO

**PROMADED**

*PERFIL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN*

TEMA:

La Función Directiva y su incidencia en el desempeño del personal docente y administrativo de colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009. Lineamientos alternativos.

GRUPO DE INVESTIGACIÓN:

*Lic. Elvia Luzmila Remache P.*

*Lic. Nohemí del Pilar Riofrío P.*

LOJA ECUADOR

2009

## **1. TEMA**

La Función Directiva y su incidencia en el desempeño del personal docente y administrativo de Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009. Lineamientos alternativos.

## **2. PROBLEMATIZACIÓN**

### **2.1. CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

La parroquia Colaisaca, por el gran espíritu de colaboración que caracteriza a su población, constituye, la integración de los pueblos fronterizos, que le dan vida y desarrollo a las poblaciones del sur del país.

“Colaisaca, cuyo nombre se deriva de “Colaizhaphis”, tribu, caracterizada, por su valentía muy aguerrida como los Curimanga, Zarzas y Paltas. Proviene de la lengua aborigen quechua, “Colaizhaca, Pachac Mama, significa “TERRITORIO DE COLA LARGA O PROMINENCIA PROLONGADA DE LA MADRE TIERRA”, tomando este nombre, por las cualidades que los identifica, del resto de la provincia de Loja”<sup>1</sup>

Colaisaca, posee 26 planteles educativos de nivel primario, distribuidos en 22 escuelas unidocentes y 4 pluridocentes, con escuelas rurales, fiscales y matutinas.

---

<sup>1</sup> PLAN DE DESARROLLO PARROQUIAL PARTICIPATIVO COLAISACA 2006 – 2016 – PROLOCAL

A nivel secundario solo existe el colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, ubicado en la cabecera parroquial Colaisaca, con una buena estructura de aulas y baterías sanitarias y granja agrícola.

La parroquia Colaisaca, siente la necesidad de la creación de un colegio en el sector rural y fronterizo. Por lo que, el comité procreación, presidido por el Señor Profesor Nelson Guerrero, a partir de noviembre de 1978 trabaja incansablemente para lograr este ansiado objetivo.

Las importantes inquietudes son tramitadas en la Dirección Provincial de Educación de Loja, y por la Legislatura lojana, destacándose el Licenciado Pío Oswaldo Cueva, para la ubicación de los fondos que permiten crear varios colegios en la provincia. De esta forma el Señor Ministro de Educación y Cultura, Dr. Galo García Feraud, mediante acuerdo Ministerial N° 006151, crea el Colegio “SIN NOMBRE” de la parroquia Colaisaca

Inicialmente trabajan profesores voluntarios. Luego se posesionan como profesores titulares: Martha Muñoz, Mercy Arrobo, Zoila Castillo y Edison Bravo Ludeña. Así, el 14 de diciembre de 1981, se inauguró el Colegio en forma oficial con la presencia del Señor Director Nacional de Educación, Lic. Nelson Peñarreta Álvarez.

En marzo de 1982, ingresa la señorita Carmita Valdez Pardo, en calidad de Colectora y el 21 de junio del mismo año se posesiona como Rector el Abogado Soviet Benítez Acosta; entonces, se proyecta la construcción de un colegio para el desarrollo de la comunidad en general.

Desde la Dirección Nacional de Educación, el Licenciado Nelson Peñarreta colabora a fin de que las numerosas aspiraciones de los pobladores de Colaisaca se tornen en realidad y con la cooperación decidida de asesoría



jurídica de DINACE, se logra el traspaso de un pequeño terreno a favor del colegio.

El Director Técnico de la DINACE, Ingeniero Francisco Trujillo, y junto con PREDESUR, colaboran para la construcción de cuatro aulas y el terraplén para las canchas deportivas.

Por el año lectivo de 1983- 1984 se celebra el convenio para la construcción de cuatro aulas escolares DINACE-PREDESUR, y se inicia inmediatamente dicha obra. Al poco tiempo, prepara la documentación para obtener la autorización para que funcione el ciclo diversificado en Agropecuaria, especialidad Agrícola.

Además, con saldos sobrantes, se construye un ambiente para conserjería, un pabellón para talleres y una batería sanitaria. Se continúa equipando al colegio con libros, herramientas de toda clase, algunos instrumentos, un pequeño laboratorio de Química y Biología y otros materiales didácticos.

En el año lectivo 1984-1985, ya se empieza a laborar en un nuevo local y, con la ayuda de los Padres de Familia, con mingas, y la colaboración del Municipio y el BI – 20 Capitán Díaz de la ciudad de Cariamanga, se logra terminar dicha obra. En este año lectivo, también es donado el gabinete de Física por el Subsecretario de Educación; con una pequeña ayuda del plantel y la comunidad se construye el cerramiento.

En los primeros meses de 1986 se construye una bodega, y el bar del colegio. Se crea el tercer curso de diversificado con la especialización Agrícola y el primero de Agroindustrias de los alimentos. En este año se aspira culminar con la obra iniciada, con la cooperación del Ministerio de Educación.

Mediante resolución N° 001-DPEL-94-08-04, la Comisión de Defensa Profesional de la Dirección Provincial de Educación de Loja resuelve designar al colegio “SIN NOMBRE” de la parroquia de Colaisaca con el nombre de “Edmundo Cevallos Aguirre”.

## **VISIÓN**

El Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, es una institución líder en el contexto educativo del sector fronterizo de nuestra patria, ofertando una educación de calidad y excelencia, caracterizada por la participación crítica, reflexiva y democrática, sus alumnos desarrollan competencias en la especialización de Explotación Agropecuaria, capaces de tomar sus propias decisiones con absoluta responsabilidad, que les permite incorporarse al campo laboral, con maestros formados y capacitados técnica, científica y metodológicamente, para vincular la teoría con la práctica; su organización interna, permite la comunicación y las relaciones interpersonales, en un marco de compañerismo, solidaridad y sinceridad permanentes.

## **MISIÓN**

La misión del colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” es brindar educación media y bachillerato de calidad, innovadora, técnica, humanista e integral, cuenta con personal altamente capacitado y actualizado, con infraestructura moderna y funcional que, permite a sus estudiantes desarrollar sus actividades académicas en un ambiente de compañerismo y solidaridad a fin de que puedan continuar sus estudios superiores en cualquier centro de educación superior y con una actitud positiva en la vida, contribuyan al desarrollo de la comunidad de Colaisaca, el cantón Calvas y el país.

## 2.2. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROBLEMA

El Personal que ejerce la Función Directiva en el Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, son: Rector, Vicerrector, Inspector General.

El sector académico está conformado de 14 profesores, 43 estudiantes y 22 padres de familia, que serán los informantes seleccionados para adquirir información.

La infraestructura del colegio está compuesta de:

- Aulas de talleres de actividades prácticas (optativas)
- Laboratorio de computación.
- Departamento médico.
- Salón de uso múltiple.
- Bar cafetería
- Canchas deportivas.
- Patio de recreación
- Baterías higiénicas adecuadas
- Áreas verdes

La institución cuenta con una infraestructura física adecuada; sin embargo, se aplicaron encuestas, al personal docente y administrativo, para conocer de cerca el rol que cumple la Función Directiva; y, como resultado de dicho sondeo, se señala la siguiente problemáticas:

El 65% de los Docentes manifiestan, que, en la elaboración del plan institucional muy pocas veces han participado.

El 53% de los Maestros mencionan, que las autoridades, solo en parte realizan un control de las actividades académicas y socio-culturales, planificadas por la institución.

El 59% de Profesores señalan que, pocas veces, la autoridad, delega funciones para la realización de las actividades planificadas en la institución

El 53% de Docentes, manifiestan, que la selección del personal en la organización de las actividades institucionales, se realizan de acuerdo al criterio exclusivo de las autoridades.

El 59% de Profesores, expresan, que existe poca comunicación del Rector con los Docentes.

El 59% de Docentes encuestados, manifiestan que para el desarrollo de las actividades académicas, tan solo en parte cuentan con el material didáctico necesario.

El 76% de Profesores, manifiestan que, apenas en parte, los recursos económicos, con los que cuenta la institución, satisfacen las necesidades.

El 76% de Docentes expresan que para la toma de decisiones institucionales solo a veces participan.

De acuerdo a un sondeo de opinión, realizado a algunos miembros de la comunidad educativa, se pudo determinar que la Función Directiva por un lado tiene una frecuente inestabilidad, ya que la misma constantemente está sujeta a cambios, debido a que no existe una autoridad titular; y, por otro lado, el directivo poco ejerce la función de control, es decir; existe mucho queme

importismo con relación a la función que cumplen los docentes y los administrativos

### **2.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMAS**

¿Cómo incide la Función Directiva en el desempeño del personal docente y administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009?

### **2.4. PROBLEMAS DERIVADOS**

¿Cómo incide la Función Directiva en el desempeño del personal docente del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008 -2009?

¿Cómo incide la Función Directiva en el desempeño del personal administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009?

### **2.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA EN EL TIEMPO Y EL ESPACIO.**

#### **2.5.1. DELIMITACIÓN TEMPORAL**

Esta investigación por la importancia del tema y por la responsabilidad a asumir, tendrá un período de desarrollo desde el mes octubre del 2008 hasta mayo del 2009.

### **2.5.2. DELIMITACIÓN ESPACIAL**

La investigación propuesta cubre el ámbito de trabajo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas y se realizará sobre la Función Directiva y su incidencia, en el desempeño del personal académico y administrativo de esta Institución.

### **2.6. UNIDADES DE ESTUDIO**

Es importante, en la investigación, que se tome en cuenta a toda la población de la institución, es decir, se considerará:

Las autoridades que representan la Función Directiva, constituida por: Rector, Vicerrector, Inspector General e integrantes del H. Consejo Directivo.

La Planta Docente de la institución, está integrada por 14 profesores, en las diferentes especialidades.

El Personal Administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, es decir: Secretaria, Colectora, Médico.

Este Colegio Rural Fronterizo de la ciudad de Colaisaca, cuenta con 43 estudiantes, distribuidos en octavo, noveno y décimo año de educación y con la especialización Agro-industrias en el Bachillerato; todos serán investigados.

Debido a la reducida población estudiantil, esta institución cuenta con el número de 22 padres de familia; los mismos que, en su totalidad serán encuestados.

## **2.7. FACTIBILIDAD**

El presente trabajo de investigación, es posible de realizarse porque existe la disponibilidad, y predisposición, por parte de las investigadoras; también se cuenta con la colaboración de las autoridades y la predisposición de los integrantes de la comunidad educativa, lo que permitirá la realización del proceso investigativo.

El equipo de investigadoras, afrontará el aspecto económico, para lograr culminar con esta meta trazada, que es el ideal.

El personal y recursos con los que se contará para la presente investigación son:

### **TALENTOS HUMANO.**

Personal Administrativo, Docentes, Estudiantes y Padres de Familia del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”.

**INVESTIGADORAS:** Lic. Elvia Luzmila Remache Puchaicela y Lic. Nohemí del Pilar Riofrío Porras.

### **RECURSOS MATERIALES**

Computadora, hojas de papel bond, impresora, esferográficos, archivos, libros, encuestas, entrevistas debidamente planificadas.

### **RECURSOS ECONÓMICOS.**

El equipo de investigadoras dispondrá de los recursos económicos necesarios, que se los utilizará para el desarrollo de la investigación.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La administración de las instituciones educativas en la actualidad es vital importancia, porque de ellas depende el buen funcionamiento de la institución educativa; tanto en el aspecto académico como administrativo, por ello es necesario hacer un análisis de carácter científico sobre la función directiva en el campo de la educación.

La presente investigación, tiene un carácter eminentemente institucional y por ello se indagará aspectos fundamentales que estarán referidos directamente con la Función Directiva y cómo ésta incide en el Desempeño Docente y Administrativo de Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, para conocer cuáles son las posibles causas y consecuencias que generan esta problemática, con el propósito que, una vez identificadas, se propongan lineamientos alternativos que permitan beneficiar a la institución y, de esta manera, se logre un desarrollo armónico, progresivo y de calidad, para bienestar de la sociedad en la que se desenvuelve el plantel.

La problemática identificada no nace al azar, sino que responde a una realidad palpable, que amerite su estudio y análisis, por lo tanto, deje de ser, preocupación personal, para convertirse en asunto institucional, y por lo tanto, se debe profundizar en el proceso investigativo.

Los resultados de la investigación, serán socializados a todos los estamentos del plantel, con el propósito de que exista conocimiento de la realidad institucional y de esta manera se adquiere compromisos conjuntos que enrumben por mejores senderos al colegio.



Planteando alternativas reales, su aplicación será inmediata y permitirá superar cualquier deficiencia institucional y, por ende, el desempeño del colegio ante la colectividad, será revalorado y mejorará su imagen.

Además, la justificación fundamental, radica en las siguientes razones:

- a. Para concretar el desarrollo de la institución, es necesario profundizar el estudio del desenvolvimiento de la Función Directiva y el desempeño del personal docente y administrativo del Colegio a investigarse.
- b. Porque existe la colaboración de las autoridades, docentes, discentes y personal administrativo y servicio de la Institución para obtener información requerida.
- c. El grupo de investigación, se siente apto para realizar la investigación. y utilizar estudios teóricos y prácticos relacionados con la institución.
- d. Se aspira entregar a la institución alternativas de solución para los problemas de la Función Directiva.
- e. Es un requisito para obtener el título de Magister en Administración para el Desarrollo Educativo.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. GENERAL**

Determinar la incidencia de la Función Directiva, en el desempeño del personal docente y administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.

### **4.2. ESPECÍFICOS**

Establecer el nivel de incidencia de la Función Directiva, en el desempeño del personal docente en el colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.

Determinar el nivel de incidencia de la función directiva, en el desempeño del personal administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.

Plantear lineamientos alternativos, que permitan superar la problemática detectada con relación a la incidencia de la función directiva en el colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.

## **5. MARCO TEÓRICO**

### **5.1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

La función directiva se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan al logro de objetivos y metas de la organización.

Mediante una adecuada función directiva los administradores ayudan a las personas a hacer uso de su potencial para satisfacer las necesidades de la institución, desarrollando actividades básicas de dirección como: planificación, toma de decisiones, organización, ejecución, motivación, dirección y control de sus gobernados.

#### **5.1.1. DEFINICIÓN**

“La función directiva se define como el proceso de percibir clara y constantemente una verdad, sin el proceso de razonamiento sobre las personas para que contribuyan al logro de objetivos y metas de la organización. En esta área las ciencias de la conducta dan su mayor aportación a la administración. Mediante la función directiva los administradores ayudan a las personas a hacer uso de su potencial para satisfacer las necesidades institucionales, las de tipo profesional o laboral y por supuesto sus propias necesidades.”<sup>2</sup>

En la función directiva influyen de manera significativa tres factores básicos: el liderazgo, toma de decisiones y la comunicación. Dirección y liderazgo son términos que muchas veces se consideran como sinónimos. Separar el liderazgo de la dirección tiene ventajas analíticas importantes, permite que el liderazgo se mantenga aparte

---

<sup>2</sup> <http://www.calidadyevaluación.espol.edu.ec/se/pdf/características.páf>.

para su estudio sin el impedimento de las nociones relacionadas con el tema de dirección.

La función directiva, de carácter nacional, se convierte como función de gobierno, centrándose específicamente en la gestión y administración de una institución.

La experiencia de los últimos años muestran que la dirección y la gestión de los centros educativos públicos, son ejercidos en gran porcentaje por personajes no profesionales, ni estatales, por lo que; funcionan con grandes deficiencia y desajuste.

Al hacer un análisis de la función directiva, se puede decir, que se basa en las características del profesional o experto en dirección, es decir en pequeñas empresas de tipo familiar, artesanal y más aún en centros educativos, hoy en día la concepción clásica del empresario capitalista está basado en los centros educativos debido a que una institución con una buena función directiva siempre tendrá un resultado positivo, por ser quién toma las decisiones, formula las estrategia, innova, promueve y administra las actividades institucionales.

### **5.1.2. IMPORTANCIA**

La dirección es importante, porque radica en la administración, que es lo real y humano; en efecto, permite proveer, planear, organizar, integrar y controlar al grupo que está a su cargo, para lograr una buena ejecución y eficiente dirección.

La dirección como proceso administrativo, implica lograr objetivos de la institución, presentándose resultados positivos, que sean dignos al personal de una organización, con capacidades, aspiraciones y propósitos, garantizando la buena administración.

La importancia de la función directiva es un hecho reconocido por investigadores y docentes, independientes de planteamientos ideológicos, políticos u organizativos.

Parece claro que en cualquier organización existente un conjunto de tareas, como la motivación, coordinación, conducción de grupos, que es necesario que sean asumidas por personas específicas, en este caso directos. Pero no solamente tenemos en cuenta su importancia en la organización, sino también, aunque de modo indirecto, en el rendimiento académico de los alumnos y disponiendo de investigaciones suficientes sobre el tema. Cada día se aprecia con más claridad que el buen funcionamiento de un centro docente depende en gran medida de la capacidad y dedicación de su equipo directivo. No es de extrañar, por tanto, que en los últimos años se vayan replanteando en la mayor parte de los países de nuestro entorno todo lo relacionado con la dirección de los centros escolares. Nuestro sistema educativo no puede ser una excepción, es por ello que actualmente muestra una creciente preocupación por la mejorar la calidad de nuestros centros educativos, jugando un importante papel sus equipos directivos.

### **5.1.3. LA COMUNICACIÓN COMO INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE LA DIRECCIÓN.**

Pudiera decirse que dos cosas caracteriza a las empresas modernas: la creciente especialización del personal y el uso extenso e intenso de la comunicación.

La comunicación constituye uno de los más claros símbolos del presente siglo y ha contribuido enormemente al progreso de la humanidad, acercando cada vez más personas, instituciones, países y continentes.

“La comunicación es un proceso por virtud del cual los conocimientos, tendencias y sentimientos, son conocidos y aceptados.”<sup>3</sup>

La comunicación es tan antiquísima, como la aparición del hombre en la tierra, es un instrumento de diálogo, que sirve para transmitir mensajes, convirtiéndose en fuente de receptor y viceversa.

El desarrollo fantástico de los medios de comunicación ha contribuido a facilitar este proceso; sin embargo, no puede decirse con toda certeza que los seres humanos aprendieron a comunicarse.

Es muy frecuente el caso de personas que hablan muy bien, pero se comunican muy mal o que oyen muy bien pero no saben escuchar. Es como si el ser humano se privara deliberadamente de ejercer una libertad, un poder y unos instrumentos a los cuales no tuvieron

---

<sup>3</sup> Módulo II: UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano. Copiladores: M.S.C. Arias Jara Teresa – M.S.C. Tapia Miguel

acceso sus antecesores, perdiéndose así en algún grado la posibilidad de estrechar lazos de unidad con otros seres.

#### 5.1.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación es muy importante entre el Director y sus subordinados, para el mejor manejo de la institución, se debe que tomar en cuenta lo siguiente:

- a. **PARTICIPATIVA.-** Es una rama de trabajo de la comunicación social la cual se despliega en lo local y regional al servicio de proyectos, planes, programas, para facilitar el diálogo en doble vía entre los diferentes actores del proceso, promover re-significaciones culturales y estimular el sentido de pertenencia social frente a las estrategias previstas, para asegurar su sostenibilidad.
- b. **FORMAL.-** Es aquella de carácter formal siguiendo reglas que impone un grupo; a través de los canales de comunicación que tienden a transmitir el mensaje deseado mediante oficios, memorándum, circular que surgen en la estructura de una organización.
- c. **INFORMAL.-** Es aquella que parte simplemente de reuniones y es de carácter personal, ésta distorsiona, el mensaje, es rápida, enérgica y más difusiva, y suele ir cargada de aspectos sentimentales en forma espontánea de una sociedad.

La comunicación es una herramienta administrativa de uso común que con frecuencia se cita, como la habilidad responsable del éxito de un administrador.

La comunicación constituye el medio indispensable para integrar las funciones administrativas, relaciona a la organización con el ambiente externo, intercambia ideas y experiencias, capacita al administrador para obtener datos para la toma de decisiones, ayuda a identificar problemas y a saber qué acciones son necesarias.

### **¿EN QUÉ CONSISTE LA COMUNICACIÓN DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA?**

Dentro de las organizaciones educativas las comunicaciones, son importantes, porque permiten crear y afianzar una imagen institucional y corporativa que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

Los diferentes tipos de instituciones utilizan la comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que prestan con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad, para que opten en la institución y sus servicios.

Los colegios, pueden diferenciarse por su tamaño, por sus objetivos por su modo de organización y por su capacidad económica, pero la mayoría suele compartir una serie de problemas entre los cuales se destaca la dificultad para dar a conocer lo que hacen.



Sin embargo dentro de las instituciones educativas, la comunicación se constituye en una herramienta estratégica que los directivos no deberían desconocer para llegar al público, que necesitan informar y seducir en una etapa de cambio.

La comunicación operativa es importante para optimizar la relación con el público interno y para lograr un posicionamiento de imagen por parte de la institución en el ambiente externo.

### **¿QUÉ ES LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL?**

Es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. Esa información se convierte en vital para los integrantes de la institución al proporcionarles datos con sentido. Por lo tanto, los mensajes con contenido se transforman en la variable mediadora que conecta la comunicación con la institución, porque sirve a las personas para comprender y predecir el movimiento dentro de la organización que los contiene y, además, ayuda a dirigir el comportamiento en sus estructuras, al indicar la manera más fructífera de interpretar y cumplir las tareas

### **LA MISIÓN DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN UN COLEGIO**

La comunicación institucional se desarrolla bajo la influencia conjunta de tendencias y sucesos que llevan al establecimiento, a formular globalmente su identidad y a afirmar su vocación.

Compete a la institución expresar el hilo conductor, sintetizar su finalidad académica y profesar la fe que la anima. En síntesis, es tarea de la comunicación institucional presentar el proyecto de la entidad educativa y conseguir la adhesión necesaria para contribuir a su realización.

Ahora, si el establecimiento no comunica su proyecto, no lo hace explícito ni público éste no tiene ninguna posibilidad de éxito.

#### **5.1.5. TOMA DE DECISIONES.**

“Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles, aquellas que satisfaga nuestros propósitos. Es un proceso complejo en el que hay que definir, analizar, juzgar, correr riesgos y conducir a la dirección”<sup>4</sup>

“Un profesor norteamericano afirma que una buena decisión proviene de cuatro ingredientes fundamentales que son: sentido común, participación de un equipo, cuidado de los detalles y consideración del largo plazo”<sup>5</sup>.

La función más importante que debe desempeñar las autoridades es tomar decisiones , que involucra a los miembros de la comunidad, lográndose un impacto tanto en la institución como en la sociedad.

Tomar decisiones es algo que requiere de paciencia, audacia, inteligencia, visión, responsabilidad, el profesionalismo y además

---

<sup>4</sup> Módulo II. UNL. La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano

<sup>5</sup> ABAD ARANGO. Dario. Elementos Básicos de la Dirección. Pág. 54

debe apoyarse en el aporte de la formación, el conocimiento, la experiencia y el talento de muchas personas.

Al líder le corresponde jugar un rol muy importante en la forma cómo se tome decisiones, para conducir un proceso, preocupándose de que los miembros de la organización participen activamente, y puedan llegar a acuerdos concretos y posibles.

Tomar decisiones es escoger entre una o más soluciones posibles aquellas que satisfagan nuestros propósitos.

La toma de decisiones es una dimensión que atraviesa todas las funciones y niveles organizacionales; el liderazgo, las relaciones, los planes, la estructura.

La mayoría de las políticas de participación en la toma de decisiones se enmarcan dentro de un enfoque managerial, para ejercer su control sobre los demás miembros de la organización, para facilitar la transmisión y asunción de una directriz, en un recurso instrumental para obtener la conformidad de los subordinados con unos fines preestablecidos.

“Se puede decir que hasta los años 80, la mayoría de los estudios realizados se han basado en el modelo de Lewin –dirección democrática, autocrática y permisiva es decir, de una toma de decisiones autocrática a otra más participativa. La toma de decisiones así entendida es un enfoque o estrategia de gestión que

permite o promueve la participación de los subordinados en asuntos que les afecta generalmente porque tienen que ejecutarlos”<sup>6</sup>.

El estudio de cómo se toma las decisiones en las organizaciones ha llevado a la elaboración de diferentes modelos que suelen tener algo en común.

## **5.2. EL LIDERAZGO**

“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, dirigencial o institucional.”<sup>7</sup>

El liderazgo, es el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que solo es posibles cuando éstas se asientan en principios inquebrantable.

El liderazgo conlleva al nivel de responsabilidad y de presión, requiere ilusión y optimismo, demanda tanta persistencia y dedicación, exige capacidad para convencer, animar, motivar, que tan solo una persona con una vida equilibrada estará en condiciones de dar lo mejor de su vida.

---

<sup>6</sup> Módulo V: UNL. “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana”. Copilador: Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta

<sup>7</sup> Bennis, W y B. Naws (1995) Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz: Norma, Colombia.

Es importante resaltar, que quienes tienen capacidad de liderazgo logran despertar voluntades para comprometerse al trabajo en forma dinámica y con sentido responsable para lograr objetivos comunes.

### **5.2.1. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

Es importante porque se conocen habilidades de un líder en una organización, para obtener una buena planificación en la administración. Se ha podido apreciar su importancia a través de lo siguiente:

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

### **5.2.2. TIPOS DE LÍDERES.**

#### **5.2.2.1. LÍDER AUTOCRÁTICO**

El líder autocrático es el único en el grupo que toma decisiones acerca del trabajo y la organización, sin tener que justificarlas en ningún momento.

Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional del líder al subordinado.

“El líder autocrático se toma el poder mediante la fuerza o el engaño; para este tipo de líderes, no cuenta la opinión de los demás, son egoístas, ambiciosos y su labor está encaminada a satisfacer el lucro personal, es un tirano, aplica toda clase de mecanismos, hasta los más crueles para dominar al grupo”<sup>8</sup>

#### **5.2.2.2. LÍDER DEMOCRÁTICO**

El líder demócrata toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir.

Un líder participativo escucha y analiza seriamente las ideas de los subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico y no asume una postura de dictador.

---

<sup>8</sup> LÓPEZ VÁSQUEZ, Guillermo. Legislación Educativa 2005. Quito – Ecuador

### **5.2.2.3. LÍDER LIBERAL**

El líder liberal adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo.

El líder delega sus subalternos la autoridad para tomar decisiones y espera que asuman responsabilidad, y proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

### **5.2.3. EL LIDER COMO FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

En la administración de la organización, el liderazgo integra y organiza sus actividades de un grupo. El líder distribuye el poder y la responsabilidad entre los miembros de su grupo.

Esta perspectiva no enfatiza las características ni el comportamiento del líder, sino las circunstancias sobre las cuales grupos de personas integran y organizan sus actividades hacia objetivos y sobre la forma en la función del liderazgo, es analizado en términos de una relación dinámica.

“Los recursos humanos ejecutan tareas para alcanzar los objetivos institucionales y en el cumplimiento de ellas confluyen aspectos sustanciales como la autoestima y la autorrealización, el ambiente conceptual, las relaciones interpersonales y la comunicación. En el proceso administrativo que la institución desarrolla, se vinculan las funciones de planificar, organizar, coordinar, dirigir controlar y evaluar

el trabajo académico, en el cual, debe priorizarse el aspecto humano”<sup>9</sup>

El líder como organizador ejecuta tareas para alcanzar los objetivos institucionales y en el cumplimiento de ella constituye aspectos sustanciales como: la autoestima y la autorrealización, el ambiente conceptual, las relaciones interpersonales y la comunicación, lo cual obliga a mantener cierto grado de supervisión y seguimiento de las personas o tareas que se delegó.

#### **5.2.4. LÍDER MOTIVADOR**

La motivación puede ser un objetivo, pero no es suficiente para que un individuo logre llegar a obtener estímulos por el desenvolvimiento de su trabajo.

Los estímulos son los que hacen que los profesionales persigan una meta específica, trazada con una lógica real.

#### **5.2.5. LÍDER PLANIFICADOR DE SUS ACTIVIDADES**

“Un proceso continuo y sistemático, en la cual se aplican y coordinan los métodos de la investigación social, los principios y técnicas de la educación, de la administración, de la economía y de las finanzas, con la participación y el apoyo de la opinión pública, tanto en el campo de las actividades estatales como privadas, a fin de garantizar educación adecuada a la población, con metas y etapas bien

---

<sup>9</sup> Módulo III. UNL. Cultura Organizacional y el Desarrollo Educativo. Copilador Miguel Ángel Guerrero



determinadas, facilitando a cada individuo la realización de sus potencialidades y su contribución más eficaz al desarrollo social, cultural y económico del país.”<sup>10</sup>

La planificación es concebida como un proceso dentro del hecho administrativo, el cual tiene su inicio en el estudio y análisis de las necesidades de la organización, considera la mejor manera de aprovechar los recursos, afrontar riesgos, establecer las metas y objetivos a alcanzar

El propósito de la estructura de una organización, es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana, constituye una herramienta administrativa con un fin.

La dirección consiste en influir en las personas para que contribuyan, hacia la obtención de las metas de la organización y del grupo, que sean tareas esenciales como: proyectos y programas de liderazgo en una empresa de gerencia educativa.

#### **5.2.6. LÍDER COMO EJECUTOR DE GESTIONES.**

Se afirma que la autoridad en que se apoya el ejercicio del poder solo puede adquirirse a base de disciplina, esfuerzo, dedicación y profesionalismo. El ejecutivo eficaz debe proyectar una imagen de autoridad, basada en sus propios y méritos personales.

---

<sup>10</sup> Módulo IV. UNL. La Planificación como fundamento de la gestión educativa. Copiladora: Ing. LEÓN BRAVO Fabiola. Pág. 69

Para desempeñar esta función correcta y oportunamente, el ejecutivo debe tener una noción clara de las restricciones y de las posibilidades que presenta la organización, y debe mantenerse informado constantemente sobre sus inmediatos colaboradores y el público en general.

La “gestión educativa es el pilote de organizaciones, innovaciones, exploración y explotación de lo posible, mejora continua, profesionalización de las acciones educativas, identificación de fortalezas y dificultades de las acciones , reflexión para la decisión, liderazgo pedagógico, visión de futuro, comunicación y aprendizaje, estrategias, punto de apalancamiento, construcción de redes.”<sup>11</sup>

La gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias se debe tomar en cuenta tres componentes: pensamiento sistemático, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

El docente líder en el aula lo primero que debe tener es una alta expectativa en ellos, en sus talentos y aptitudes, en creer verdaderamente que ellos pueden alcanzar grandes logros. Un docente líder es aquel que se compromete a fondo profesionalmente, busca y utiliza todos los mecanismos que le permita alcanzar la meta colectiva e individual de los alumnos a su cargo. El docente líder en el aula debe conocer: cultura, orden, disciplina, recursos, currículo, enseñanza, evaluación, entre otros.

---

<sup>11</sup> Módulo II. UNL: La administración del sistema educativo ecuatoriano y el desarrollo humano. Copilador: M.S.C. TAPIA GODOY Miguel. MSC. ARIAS JARA Teresa

### **5.2.7. LIDER EVALUADOR**

“La evaluación es una función sencilla y compleja a la vez, lo cual está relacionado básicamente con evaluación de procesos y resultados.”<sup>12</sup>

La evaluación institucional comprende a toda la comunidad educativa que debe ser comprendida como expectativas de logros basados en competencias para obtener un aprendizaje significativo.

La evaluación del rendimiento o desempeño de un ejecutivo es un proceso permanente que nunca termina, se considera que debe estar en plan de capacitación para asumir nuevas y mayores responsabilidades, haciendo uso de sus reservas de motivación.

Actualmente el sistema de evaluación permite medir el desempeño de los ejecutivos de responsabilidad individual manteniendo objetivos individuales de resultados a corto y largo plazo

### **5.3. LA MOTIVACIÓN**

“La motivación es el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegura el logro de algunas metas (Samuel Certo)”<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Material aportado por la Mg. RONCAL VARGAS Rosa, en la formación de evaluación interna de los establecimientos de salud seleccionadas de la DIRESA – Ayacucho en la fase de validación.

<sup>13</sup> Módulo V: “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana” Copilador: Dr. Mg.Sc. Luis Bravo Peñarreta

La motivación es una de las funciones básicas de todo gerente; el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basada en el conocimiento.

Motivar consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con sus obligaciones. Por lo general el rector debe motivar a su gente frecuentemente para tener un desarrollo eficiente en todas las actividades realizadas en una institución.

#### **5.4. PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

##### **DEFINICIÓN**

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado” (Cortés 1998)

“La planeación educativa es un proceso continuo al que le concierne no sólo el “dónde ir”, “la pauta a seguir”, “cómo llegar” y “por qué caminos llegar” sino que se debe contemplar su propia implementación, como un proceso con avance y retroceso, con obstáculo, con esfuerzo por vencerlos de lo tradicional.

La planeación es una parte integral de todo el proceso de administración educativa, lo que permite a los ejecutores tomar decisiones para mejorar los objetivos, opiniones trazadas en la institución.

Goetz ha dicho que planear es “hacer que ocurra cosas que de otro modo, no habían ocurrido. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ello nuestra futura acción”.<sup>14</sup>

## **IMPORTANCIA**

La planificación institucional es tan importante la que permite ¿Cómo hacer? Y ¿Por qué hacer?

## **EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**

El proceso de planificación comprende diferentes etapas que puede definirse de acuerdo a los autores, sin embargo, todas estas etapas tienden a seguir un patrón general.

El proceso de planeación, ocurre dentro de las restricciones fijadas por los ámbitos internos y externos.

Los pasos de la planeación son:

- Formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación

## **MODELOS DE PLANIFICACIÓN**

Los modelos de planificación se clasifican de la siguiente manera:

---

<sup>14</sup> UQUILLAS VALLEJO Sonia, Módulo 4 – La Planificación como fundamento de la Gestión Educativa

- Planificación Anual
- Planificación de Unidad Didáctica
- Planificación de Clase

## **PLANIFICACIÓN POR SU DURACIÓN**

La planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Es un proceso dinámico lo suficientemente reflexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a los cambios que se presentan de acuerdo a sus circunstancias.

La planificación estratégica mantiene a la vez el enfoque en el presente y en el futuro. Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.

Uno de los tipos de la planificación estratégica es la planificación por su duración como son:

A corto, mediano y largo plazo, el mismo que se define por el período de tiempo para el cual se realiza la planificación.

### **5.5. EFICACIA Y EFICIENCIA**

“La eficacia valora el grado de cumplimiento de objetivos y métodos de acuerdo a un criterio de referencia central asumido como válido. En el proceso

de enseñanza- aprendizaje, se refiere al logro de cambios de la realidad del sistema educativo y la incidencia que éste tiene sobre la vida de la población”<sup>15</sup>

Los criterios que facilitan la evaluación de la eficacia de los modelos a través de los planes, programas y proyectos establecidos son:

- Participación en la transformación del perfil educativo.
- Satisfacción de usuarios y actores en el sistema.
- Liderazgo

La eficacia es cumplir con los objetivos planteados pero con un cierto grado de problema.

En una organización eficaz sus requisitos y propósitos están establecidos en:

- Mandato
- Objetivos
- Leyes o acuerdos de constitución(creación )
- Misión
- Estrategia (planes)
- Funciones organizacionales (manuales)

---

<sup>15</sup> (GESTION EDUCATIVA, Ministerio de Educación y Cultura, Copiladores Guilo Reinoso L, Jorge Alfaro R entre otros.

## **EFICIENCIA**

“Es considerada como la relación de los efectos con los recursos asignados; tiene que ver con la forma que funciona la institución. Se refiere al mejor uso de los recursos como expresión de que la alternativa escogida es mejor que las otras disponibles.”<sup>16</sup>

Son indicadores de eficiencia los siguientes:

- Funcionalidad
- Comparabilidad
- Costo, tiempo y rendimiento
- Flexibilidad
- Eficiencia comunicativa

Una organización es relevante cuando ayuda a satisfacer los requerimientos de los involucrados tanto en calidad como en cantidad de los servicios.

Éste alineado con los intereses de los involucrados entre usuarios, no de fondos, inversionista, sindicato, gobierno, empleado. Puede responder a mercados emergentes, tendencias, tecnología, otra fuerza externa.

---

<sup>16</sup> Gestión Educativa. Ministerio de Educación y Cultura, "DINAMEP" pag.(108)



## 5.6. SUPERVISIÓN

El término “Supervisión” se usa tradicionalmente para referirse a la actividad de dirigir las actividades inmediatas de los subordinados. En tal contexto, puede presentarse en todos los niveles jerárquicos de la organización

“Es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado”<sup>17</sup>.

La función supervisora se aplica por lo general en niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función. Aunque cada supervisor es responsable de la administración de recursos, sin duda el aspecto de mayor importancia de la supervisión es la utilización apropiada de la gente.

La supervisión es de gran importancia para toda organización, ya que mediante ella se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos para que logren los objetivos organizacionales. En esta función concluyen todos los elementos de la dirección anteriormente estudiados; otro aspecto de su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán los resultados con eficacia y eficiencia.

Un supervisor es el encargado directo de la labor de vigilancia; es quien realmente “ve que las cosas se hagan”, de quien dependen en último término la eficiencia de todos. Por lo tanto, la supervisión de la clase conlleva a mejorar o continuar con una buena metodología en la enseñanza – aprendizaje de los estudiantes.

---

<sup>17</sup> Módulo V: “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana” Copilador: Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta

Las clases impartidas constituyen una técnica novedosa de gran utilidad en la tarea del docente, permitiendo la proyección de imágenes y figuras mediante un proceso explicativo de manera cómoda y sencilla, utilizando contenidos científicos y consecuenciales.

## 5.7. AUTORIDAD Y MANDO

“Se ha definido a la autoridad como “la facultad para tomar decisiones” y de hecho quién decide es el que tiene la autoridad: el criterio práctico para saber en quien radica la autoridad, es conocer quién toma las decisiones que son obedecidas, aunque quien las tomó no ejerza la autoridad”<sup>18</sup>.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada: puede decirse que es “la autoridad puesta en acción”

a) Los elementos del mando.-

El poder de mandar, necesariamente / Incluye tres cosas diversas:

- (1) Determinar lo que debe hacerse
- (2) Establecer cómo debe hacerse
- (3) Vigilar que es lo que debe hacerse, se haga.

Algunos autores llaman a estas tres funciones; directiva a la primera; propiamente administrativa a la segunda; y supervisoria o ejecutiva a la

---

<sup>18</sup> Módulo II: UNL. “La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano”.  
Copiladores: M. Sc. Teresa Arias Jara, M. Sc. Miguel Tapia Godoy

tercera. Así, en su empresa, la primera está vinculada al Directorio, la segunda a la gerencia general y su cuerpo de auxiliares inmediatos y, la tercera a los supervisores inmediatos.

Urwick hace notar que esta división corresponde a la que existe entre los poderes que integran la autoridad política: el legislativo determina lo que debe hacerse; el ejecutivo reglamenta esas normas para su aplicación práctica, diciendo el cómo, y urge su aplicación; el judicial vigila que esa aplicación haya sido hecha conforme a las normas dadas.

b) Forma del Mando.-

Deben distinguirse dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

(1) Ordenes.- Consiste en el ejercicio de la autoridad, por el que un superior trasmite a un inferior, subordinado a él, la indicación particular y concreta que debe ser modificada; de que debe realizarse o dejarse de realizar una acción. Lo que caracteriza a la orden es pues, al referirse al cambio de una situación particular y concreta

(2) Instrucciones.- La instrucción difiere de la orden en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que han de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Así se da la orden de desarmar una máquina y, la instrucción sobre cuándo debe hacerse normalmente y, la forma de realizarlo.

La aceptación de la autoridad, es la base de poder, que está íntimamente reconocida por la legitimidad, que suele estar respaldado además por el poder de recompensa, castigo, apoyándose así la autoridad en el sistema auxiliar de reglas, leyes y valores en los miembros de la organización. La carencia de autoridad y mando, dentro de una institución educativa causa la inestabilidad de la autoridad en los grupos humanos es el problema de la legitimidad del poder. Para que una autoridad sea obedecida necesita ser legítima, es decir, que sea reconocida como tal autoridad. Pero la legitimidad, obtenida correctamente en su origen, puede perderse por exceso o por defecto. Igual riesgo de perder la autoridad corre quien abusa de la misma como quien no la ejerce y deja que el grupo caiga. En ambos casos se cae en la desobediencia y corre el riesgo de ser desobedecido y conservar como único recurso el uso de la fuerza para mantener la autoridad.

## **5.8. DELEGACIÓN DE FUNCIONES**

“Si bien es cierto que todo el mundo acepta que delegar es un imperativo en la administración moderna, cada quien tiene su propio estilo para delegar en mayor o menor grado. En un extremo está el ejecutivo que concede carta blanca a sus empleados y en el otro está el que trata a sus empleados como asistentes y les confiere un mínimo de autoridad y responsabilidad”<sup>19</sup>.

La delegación de funciones implica distribuir diferentes tareas entre los asistentes pero sin perder de vista. También se puede decir que delegar implica descargar tanto la responsabilidad como el mando en otras personas, permitiéndole que asuma su propia conducta

---

<sup>19</sup> Elementos Básicos de la Dirección – DARIO ABAD ARANGO

## **HAY COSAS QUE NO SE PUEDE DELEGAR**

Evidentemente, hay ciertas funciones que no se pueda delegar, tales como:

- La definición de metas y objetivos.
- Aquellas funciones que requieren la confianza personal.
- El mantenimiento de la disciplina y la moral.
- El control global de la institución
- Algunas funciones que requieren talento especial.
- Contratos o negocios con el alto gobierno o con entidades gubernamentales (ONGs )

### **5.9. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

El conflicto es la incompatibilidad entre personas o grupos, a través de la cual se percibe que existen entre ellos intereses, valores y aspiraciones contrarias o sencillamente distintas. Son muchos los elementos que concurren en la vivencia del conflicto, con él afloran las emociones y sentimientos, las insatisfacciones y frustraciones, así como las posiciones frente a la vida.

“La resolución de conflictos puede preverse con la intención de lograr que no llegue a cierto nivel de violencia que dificulte su control. Su tratamiento conveniente implica detectarlo a tiempo. La prevención se constituye de estrategias y políticas que predicen comportamientos implicados en la incompatibilidad de propósitos; implica tener la información y el análisis de ésta para prever cuando un conflicto puede generarse o llegar a niveles peligrosos, y a partir de ahí actuar con mayor rapidez. “La prevención es así la primera fase de un proceso que ha de conducir a la intervención sobre el

conflicto para transformarlo positivamente” y, se debe agregar, educativamente<sup>20</sup>.

Es importante aclarar que la prevención no implica conservar y mantener la situación actual sino pensarla como un instrumento que facilite cambios y transformaciones. Cuando la información sobre el conflicto es suficiente y el análisis es acertado, llega el momento de intervenir en el conflicto. A veces no se interviene de manera pertinente porque no se traduce la información en acciones preventivas y esto produce frustración en los actores.

Es encontrar la solución a los diferentes problemas que se dan tanto en la sociedad en general como en la organización escolar en particular, a los conflictos se los considera como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, disfunción o patología y, en consecuencia, como algo que es necesario corregir y sobre todo evitar.

## **5.10. INTEGRANTES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVOS**

El rector es la primera autoridad y el representante oficial del establecimiento; de conformidad con las disposiciones de la Ley de Carrera Docente y Escalafón del Magisterio Nacional. El rector es la persona que tiene a su cargo el gobierno de un colegio, comunidad.

El Vicerrector es la segunda autoridad del establecimiento, quien está encargado de organizar al personal y controlar en lo pedagógico.

---

<sup>20</sup> [www.educar.jalisco.gob.mx](http://www.educar.jalisco.gob.mx)

El Inspector General es la persona encargada de vigilar, controlar al personal y hacer cumplir a cabalidad las horas laborables; además velará por la disciplina dentro y fuera de la institución.

#### **5.10.1. REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN DIRECTIVA**

Los participantes en los concursos de merecimientos y oposición para ocupar vacantes de rectores, vicerrectores, inspectores generales y subinspectores generales de los establecimientos educativos de nivel medio, deberán cumplir los siguientes requisitos:

1. Solicitud dirigida al Director Provincial de Educación respectivo
2. Copia certificada de uno de los títulos establecidos para el nivel en el artículo 12 de este Reglamento o del acta de grado debidamente refrendada.
3. Certificado de no haber sido sancionado, con suspensión del cargo durante su carrera docente.
4. Certificado de experiencia mínima de 10 años en el nivel
5. Hallarse en servicio activo en el Magisterio

#### **5.9.2. DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LA FUNCION DIRECTIVA**

##### **DEL RECTOR**

El rector deberá cumplir con los siguientes deberes y atribuciones de la Ley y Escalafón:

- a) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas con las autoridades competentes;
- b) Administrar el establecimiento y responder por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del plantel y fuera de él ;
- c) Ejercer o delegar la supervisión pedagógica, de conformidad con el reglamento interno;
- d) Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo.
- e) Presentar al director provincial de educación y cultura el plan institucional, el informe anual de labores y el cuadro de distribución de trabajo;
- f) Responsabilizarse, solidariamente con el colector, del manejo de fondos del establecimiento;
- g) Conceder licencia al personal del establecimiento, hasta por treinta días en el transcurso del año lectivo por causas debidamente justificadas;
- h) Declarar aptos para presentarse a los exámenes de grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes;
- i) Autorizar las matrículas extraordinarias y la recepción de exámenes, de conformidad de este reglamento;
- j) Nombrar profesores accidentales y sustitutos; convoca al concursos de merecimientos para llenar las vacantes de profesores y aceptar las renunciaciones del personal docente, administrativo y de servicio y comunicar a la Dirección Provincial



## **DEL VICERRECTOR**

- a) Asumir el rectorado en ausencia del titular
- b) Responsabilizarse de la planificación, evaluación y desarrollo académico y pedagógico del establecimiento, en coordinación con el rector.
- c) Permanecer en el establecimiento durante el desarrollo de las actividades y de la jornada estudiantil.
- d) Presidir la junta de directores de área.
- e) Informar periódicamente al rector y al consejo directivo del cumplimiento de sus funciones.
- f) Cumplir y hacer cumplir las normas legales, reglamentarias y más disposiciones impartidas por el rector y los más organismos competentes.
- g) Tener un mínimo de cuatro horas de clases semanales.

## **DEL INSPECTOR**

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y más disposiciones impartidas por el establecimiento.
- b) Mantener el orden de la disciplina de los alumnos.
- c) Organizar y controlar la labor de los inspectores de curso.
- d) Laborar toda la jornada estudiantil.

- e) Controlar la asistencia del personal docente y administrativo y de servicio e informar diariamente al rector de las novedades que se presenten.
- f) Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por las autoridades superiores al personal docente, alumnado y padres de familia.
- g) Conceder permiso a los alumnos por causa debidamente justificada, hasta cinco días consecutivos.

#### **DEL CONSEJO DIRECTIVO**

- a) Elaborar el plan institucional del establecimiento, en el período de matrículas, y dar a conocer a la junta general.
- b) Elaborar la proforma del presupuesto;
- c) Elaborar el reglamento interno del establecimiento o sus reformas y remitirlos a la Dirección Provincial para su aprobación;
- d) Designar la comisión encargada de elaborar el horario general y la distribución de trabajo para el personal docente;
- e) Elaborar las ternas para llenar las vacantes de profesores que se produjeran y remitirlas directamente al Ministerio para la decisión correspondiente;
- f) Conformar las comisiones permanentes, establecidas en el reglamento interno del establecimiento;
- g) Autorizar la contratación de servicios de personal, de conformidad con las leyes pertinentes y siempre que existan los recursos económicos necesarios;

- h) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del personal docente y disponer el trámite correspondiente, para los casos en que la solución deba darse por otros niveles;
- i) Crear estímulos e imponer sanciones a los estudiantes, de conformidad con las normas de este reglamento y las del reglamento interno.
- j) Responsabilizarse solidariamente con el rector por la administración financiera y presupuestaria del establecimiento;
- k) Autorizar al rector gastos o inversiones superiores a los tres salarios mínimos vitales, de acuerdo con las disposiciones legales;
- l) Conocer y aprobar los informes presentados por los responsables de los departamentos, organismos técnicos y comisiones;
- m) Designar a los directores de área y al jefe del departamento de orientación y bienestar estudiantil, de entre los miembros del departamento, siempre que no exista partida presupuestaria para el desempeño de este cargo; y,
- n) Evaluar periódicamente el plan institucional y realizar los reajustes que fueren necesarios.

#### **JUNTA DE JEFES DE ÁREA**

- a) Planificar anualmente su trabajo;
- b) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado;

- c) Coordinar las actividades educativas del profesorado;
- d) Promover la capacitación y el perfeccionamiento del personal docente;
- e) Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas;
- f) Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas;
- g) Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece al proceso educativo;
- h) Aprobar los planes de trabajo de las juntas de área;
- i) Cumplir las demás funciones que le asignaren las autoridades y las que señalare el reglamento interno del establecimiento.

#### **5.10. DESEMPEÑO.**

El desempeño es toda acción realizada o ejecutada por un individuo que se lo ha designado como responsabilidad y que será medido en base a su ejercicio

El desempeño es la evaluación del individuo para maximizar la motivación que necesita percibir el esfuerzo que ejerce en dicha acción.

El desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una de una institución, por esa razón hay un constante interés de las organizaciones por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación de la práctica de valores en el desarrollo profesional.

Se define como desempeño aquella acción o comportamiento observado en los empleados que son relevantes para los objetivos a una organización y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la organización.

#### **5.10.1. EL DESEMPEÑO ACADEMICO.**

Para poder entender lo que significa el desempeño docente es importante partir explicando algunos conceptos que permitirán una claridad adecuada en el estudio y análisis correspondiente .

La profesión de enseñar, tiene un gran valor social; hasta puede decirse que ninguna otra carrera ofrece al profesional mayor oportunidad para beneficiar a otro ser humano. Es por ello que, la gran responsabilidad que encierra y la importancia de la efectividad en esta labor; ya que del desempeño del docente depende mucho la prosperidad de un individuo, de un pueblo, de una nación y de la historia del mundo.

El buen maestro debe ser una persona enamorada de la formación, de la enseñanza y de ser humano, quien vibre con la ilusión de despertar los conocimientos de los estudiantes con mantenerlos interesados en su función y con dirigirlos hacia las tareas que lleven con éxito al desarrollo de su deseo de saber.

La eficiencia del desempeño docente va también en función de entender y trabajar con eficiencia aún en situaciones de alumnos con problemas familiares, en alumnos con problema de baja

autoestima, o en alumnos que han experimentado una cadena de fracasos escolares anteriores.

La enseñanza del docente debe ser eficientemente adecuada para llegar a desarrollar en todos los alumnos que se le han encomendado: conocimientos, habilidades, valores y actitudes y controlar las condiciones en las que se produce el aprendizaje en el “aula”.

El buen maestro es aquel que se conoce su trabajo; que lo vive minuto a minuto, que lo sueña, que lo disfruta, que lo hace vibrar. Es quien se preocupa por mejorar cada día para realizarlo cabalmente. Es quien busca la eficiencia en su hacer, en el ser y hacer de las personas que le fueron encomendadas.

#### **5.10.2. ¿QUE ES EL DESEMPEÑO DOCENTE?**

Para muchos, el docente es un trabajador de la educación, para otros la mayor parte de los docentes son servidores públicos. Otros simplemente lo consideran un educador. También pueden considerarlo como un profesional de la educación y aún hoy todavía lo consideran una figura beatífica y apostólica.

Considerarlo, simplemente, como un trabajador de la educación o como un servidor público, estaríamos en una comprensión ambigua, poco específica y desvalorizante del rol del docente. Por una parte, es evidente que muchos trabajadores o servidores públicos podrían caer dentro de esa calificación sin ser docentes, ya que son muchas

las personas que perciben una remuneración por servidores públicos.

Es por eso que se debe tener muy en claro la definición de servidor público y servidor de la educación.

El presidente del colegio de profesores de Chile define al docente como un profesional que debe poseer dominio de un saber específico complejo ( El pedagógico) , que comprende los procesos en que estos están inmersos sobre contenidos, métodos y técnicas, que se elaboran estrategias de enseñanza de acuerdo a la heterogeneidad de los alumnos, organizando contextos de aprendizaje.

### **5.10.3. LA CAPACITACIÓN DOCENTE.**

“Es el proceso sistemático y permanente orientado a la adquisición o actualización de conocimiento, al desarrollo de técnicas y habilidades y al cambio de actitudes y comportamientos, tendiente a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de los docentes en el desempeño de sus funciones”.

**Programa de Capacitación.-** Para cumplir con su obligación de prestar servicios públicos de óptima calidad, el Estado ampliará los conocimientos de los docentes mediante la implantación y desarrollo de programas de capacitación. La cual se fundamentará en las necesidades reales que tenga la institución y en la obligación de hacer seguimiento sistemático de sus resultados.

## **La Capacitación del Profesorado**

Es preciso capacitar al profesorado para que pueda tomar decisiones en campos (currículum y centro) que hasta ahora no intervenía. Al situar al profesorado como la clave del éxito de los cambios educativos, se propone transformar los roles y condiciones del ejercicio profesional docente. La organización burocrática debe ser transformada para proveer a los profesores mayor capacidad en la toma de decisiones y en la gestión de los centros, que provoque una reprofesionalización del cuerpo docente, mediante el aprendizaje y la investigación en el contexto de trabajo. Se señala que el objetivo es desarrollar un entorno rico de aprendizaje para los profesores. Esto altera las relaciones de poder y el papel de la dirección en los centros, empezando a hablar del liderazgo múltiple de los profesores.

Los propósitos de incrementar el liderazgo de los profesores, en nuestras coordenadas actuales, son congruentes con un sentido más democrático y comunitario de la gestión de la enseñanza. A su vez estaríamos aprovechando los recursos internos del personal del centro para la mejora, constituyendo el centro escolar como un lugar de aprendizaje y motivación mutua entre los profesores. El desarrollo del currículum e innovaciones funciona mejor cuando, en lugar de ser dirigido por líderes o administración externa, se capacita a los propios profesores para tomar decisiones sobre cómo implementarlo. En último extremo querer tener unos centros docentes profesionalmente más preparados significa promover el desarrollo del conjunto del profesorado. Revalorizar la profesionalidad de los profesores incluye promover un papel más activo en el aula y centro, y reconocer su capacidad para tomar decisiones y nuevos roles y funciones de ejercicio de liderazgo a su propio nivel.



#### **5.10.4. LO ESENCIAL DEL DESEMPEÑO DOCENTE**

Bloom, llega a la conclusión después de sus investigaciones de que lo esencial en la eficiencia del docente, no es el tipo de maestro, sino el tipo de enseñanza que se imparte, y lo importante para el buen rendimiento escolar es el buen ambiente de aprendizaje que reina en el aula. Estas observaciones están respaldadas por la investigación de la interacción entre maestro y estudiante dentro del aula considerada por Dunkin y Biddle, Majoribanks y Rosenshine (desde 1974).

Se puede decir que el desempeño docente es el tipo de enseñanza y el ambiente de aprendizaje que utiliza el maestro, para que todos los estudiantes puedan hacer un buen aprendizaje siempre que la enseñanza que se les imparte sea de óptima calidad.

La calidad del desempeño del docente tiene que ver con las instrucciones o indicaciones que se le hacen al educando, como la participación que éste aporte al proceso de aprendizaje y con el estímulo que logre en el desempeño de sus actividades, además de retroalimentación y corrección existirán estudiantes eficientes, todo esto es atribución del docente.

El modelo del profesor eficiente es el de “profesor reflexivo y crítico”. El análisis de los pensamientos del profesor es una manera de reflexión –acción-reflexión. Martiniano Pérez Gómez, a este modelo define así. Pensamiento del profesor son el conjunto de procesos básicos que pasan por la mente del profesor cuando organiza, dirige

y desarrolla sus comportamientos preactivos (programación) e interactivos (actuación) en la enseñanza.

El docente es la pieza clave de todo el sistema es por eso que se debe siempre estar en continua actualización para tener estudiantes críticos e innovadores.

El docente siempre debe mantener en el aula la autoestima elevada de los alumnos.

## **LA AUTOESTIMA**

Consiste en una valoración personal que nos permite aceptar nuestros errores y disfrutar de nuestros éxitos, pero, fundamentalmente, en estar bien con nosotros mismos.

La autoestima es una actitud indispensable para poder crecer como personas. Se manifiesta también en conductas como: Saber valorarse y la identificación con otros.

Es de mucha importancia de trabajar la autoestima de los maestros porque, como dice el diálogo popular, *“nadie da lo que no tiene”*, solo un maestro con un elevado nivel de autoestima es capaz de proyectarse positivamente y aportar en la construcción de autoestima de los demás.

Para afianzar el autoestima de los involucrados es necesario que exista estímulos dentro de la institución educativa.

#### **5.10.4. DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO**

##### **DEFINICIÓN DE ADMINISTRACION**

“La administración es un proceso que comprende la dirección y el control de las actividades de los miembros de una organización formal, esta puede ser una escuela, un colegio, una universidad las mismas que tienen objetivos propios y distribución de funciones entre sus miembros”<sup>21</sup>

#### **5.10.5. EL ADMINISTRADOR**

El administrador por un lado posee poder, toma de decisiones, tiene gente bajo su orden, organiza, coordina y controla programas, proyectos y acciones; pero, también tiene la necesidad de sostener el orden establecido, vive absorbiendo por la rutina, se encuentra rodeado por redes burocráticas, no puede fundamentar la racionalidad de muchas decisiones y le resulta difícil incrementar la eficiencia de sus acciones dentro de un contexto cambiante.

#### **5.10.6. DEBERES Y ATRIBUCIONES DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO**

**Art. 130 del Reglamento General de la Ley de Educación;** el colector será un profesional de ramo contable caucionado de acuerdo con las disposiciones señaladas en las leyes y reglamentos

---

<sup>21</sup> Griffiths, D.F. Administrative Theory, New York: (1959)

pertinentes a cuyo cargo estará los fondos y bienes del establecimiento.

Los funcionarios que trabajen en la colecturía están sujetos a las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

**Art. 131. Son deberes y atribuciones del colector**

- a) Cumplir con las leyes y reglamentos pertinentes y responsabilizarse de los bienes y recursos presupuestarios;
- b) Participar en la elaboración en le proforma del presupuesto ;
- c) Atender oportunamente los egresos que sean debidamente justificados así como recaudar con diligencia los fondos de asignaciones del establecimiento:
- d) Presentar al consejo directivo o al rector informe sobre el estado financiero del establecimiento y las necesidades presupuestaria, mensualmente o cuan lo fuera solicitado;
- e) Suscribir ,conjuntamente con el rector cheque y comprobantes de pago;
- f) Mantener actualizado el inventario de los bienes, muebles e inmuebles;
- g) Participar en la elaboración de los inventarios del establecimiento y en las actas de entrega – recepción;
- h) Laborar ocho horas diarias ;e,
- i) Cumplir las demás obligaciones puntualizadas en la ley, reglamento interno y más disposiciones de establecimiento.

## **DE LA SECRETARIA**

Art. 128 La secretaría estará desempeñada por un profesional del ramo y tendrá los siguientes deberes y atribuciones:

- a) Llevar los libros, registros y formularios oficiales y responsabilizarse de su conservación, integridad, inviolabilidad y reserva. En caso de infracción el secretario será sancionado de acuerdo con la ley;
- b) Organizar ,centralizar y mantener actualizada la estadística y el archivo del establecimiento ;
- c) Tramitar la correspondencia oficial y llevar un registro de ingreso y egresos de la misma;
- d) Conferir previo decreto del rector copias y certificaciones ;
- e) Suscribir in base a las disposiciones reglamentarias y conjuntamente con el rector, los documentos de carácter estudiantil ;
- f) Realizar las convocatorias escritas, de acuerdo con las indicaciones del rector;
- g) Recopilar y conservar debidamente organizados los instrumentos legales que regula la educación tales como: leyes, reglamentos y resoluciones, acuerdos.

### **5.10.7. EL ADMINISTRADOR COMO PLANIFICADOR**

El planificador carece de poder, no toma decisiones dentro de la institución, no coordina ni opera, ni supervisa acciones; y, sin embargo, intenta producir cambios relevantes, busca que las cosas sucedan de otro modo, busca crear nuevas instituciones, busca

elevar la calidad de la eficiencia de los servidores de la institución, busca respuestas nuevas a problemas nuevos.

Muchas personas desarrollan varios sistemas de evaluación estos pueden ser; finanzas, costo de producción, cantidad y calidad de los bienes producidos, como también puede ser el desempeño individual de los empleados y satisfacción de los clientes.

#### **5.10.8. CONCEPTO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Los maestros evalúan constantemente el desempeño de los alumnos, las organizaciones se preocupan por evaluar el desempeño de los empleados.

En épocas pasadas de estabilidad e inmutabilidad, la evaluación del desempeño se realiza a través de esquemas burocráticos, rutinarios ya que era la marca registrada de la época.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo en su trabajo.

La evaluación del desempeño es un proceso dinámico que incluye al evaluador y su gerente; mediante el cual se puede localizar problemas al supervisor y gerencia, de integración de personas, de adecuación de las personas al cargo, de establecer las medidas y programas para eliminar o neutralizar los problemas.

“La evaluación del desempeño constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad de trabajo y la calidad de vida de las organizaciones.”<sup>22</sup>

#### **5.10.9. POR QUE SE DEBE EVALUAR EL DESEMPEÑO**

Toda persona debe ser evaluada en su desempeño para saber cómo marcha su trabajo.

La organización debe saber cómo es el desempeño en sus actividades, para tener su idea de sus potencialidades.

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por la evaluación del desempeño de sus empleados son:

- Proporcionar un juicio sistemático para fundamentar aumentos de salariales, promociones, transferencias y en muchos casos despedida de empleados.
- Permitir comunicar a los empleados como marcha el trabajo, que se debe cambiar en el comportamiento, en las actividades, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita a los subordinados conocer lo que el jefe piensa de ellos.

---

<sup>22</sup> Gestión del Talento Humano IDALBERTO CHIAVENATO

#### **5.10.10. LINEAS BÁSICAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Para la evaluación del desempeño se debe tener en cuenta las siguientes líneas básicas.

- La evaluación debe abarcar no solo en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos. Desempeño y objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe hacer énfasis en el individuo que ocupa el cargo y debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado.

#### **5.10.11. PRESUPUESTO**

“Los presupuestos son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa de los elementos programados”<sup>23</sup>.

El presupuesto es “financiero” cuando constituye un instrumento de programación a corto plazo y un mecanismo de administración que permite llevar a la práctica los planes y tiene por objeto sistematizar los ingresos y gastos es “no financiero” si su cuantificación no se lleva hasta unidades monetarias, sino solo de cantidades de producción, de ventas, de desperdicios, de horas-hombre requerida, los presupuestos suelen considerarse, tanto como Instrumentos del plan como una forma de control.

---

<sup>23</sup> Módulo II: UNL. “La Administración del Sistema Educativo Ecuatoriano y el Desarrollo Humano”  
Copiladores: M. Sc. Teresa Arias Jara, M. Sc. Miguel Tapia Godoy



## **6. HIPÓTESIS**

### **6.1. HIPÓTESIS GENERAL**

El limitado desempeño del personal docente y administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.

### **6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

El limitado desempeño del personal docente del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.

El limitado desempeño del personal administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.

## 7. MATRIZ DE LA OPERATIVIZACIÓN

### 7.1. OPERATIVIZACION DE LA HIPOTESIS.

#### HIPOTESIS 1

El limitado desempeño docente del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca del Cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.

#### CATEGORIA DE LA HIPOTESIS.

<i>Función Directiva</i>			<i>Desempeño Docente</i>		
<i>Indicador</i>	<i>Subindicador</i>	<i>Índice</i>	<i>Indicador</i>	<i>Subindicador</i>	<i>Índice</i>
Comunicación	Tipos	Participativo Formal Informal	Auto Estima		Si No En parte
Delegación de Autoridad	Jerarquía	Legal Consensuada Impuesta	Responsabilidad		Incertidumbre Seguridad Confianza

Toma de Decisiones	Forma	Impuesto Participativa Permisiva	Participación		Siempre A veces Nunca
Motivación	Estimulo	Siempre A veces Nunca	Capacitación	Interacción Mejoramiento	Siempre A veces Nunca
Nivel de Aceptación	Compromiso	Si No En parte	Sentido Pertenencia	de Integración Adaptación Esfuerzo	Siempre A veces Nunca
Supervisión	Asesoramiento Guía Contrato Sanción	Siempre A veces Nunca	Rendimiento	Mejorar	Siempre A veces Nunca
Resolución de Conflictos	Aprovechamiento del conflicto	Internamente Instancia superior Solución	Coordinación	Dialogo	Coordinación La comunicación

**7.2. OPERATIVIZACION DE LA HIPOTESIS.**

**HIPOTESIS 2**

El limitado desempeño Administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca del Cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.

**CATEGORIA DE LA HIPOTESIS.**

<b>Función Directiva</b>			<b>Desempeño Administrativo</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Subindicadores</b>	<b>Índices</b>
Comunicación	Tipos	Participativo Formal Informal	Auto Estima	Empleados	Siempre A veces Nunca
Toma de Decisiones	Formas	Impuesto Participativa Permisiva	Participación	Consejo Directivo Rector Vicerrector Profesores Administrativo y de Servicio Estudiantes	Si No En parte

Liderazgo	Autoritario Participativo Blando	Siempre A veces Nunca	Motivación	Trabajo	Siempre A veces Nunca
Motivación	Estímulos	Siempre A veces Nunca	Capacitación	Interrelación Mejoramiento	Si No En parte
Planificación Curricular	Anual Unidad Clases	Siempre A veces Nunca	Participación	Mejora Compromete	Siempre A veces Nunca
Resolución de Conflictos	Aprovechamiento del conflicto	Consenso Legal No se soluciona	Coordinación	Dialogo Elimina rivalidades	Siempre A veces Nunca
Capacitación	Mejoramiento Profesional	Permanente Ocasional Poco frecuente No existe	Actualización	Interrelación Mejoramiento Cumplimiento de tareas	Administrativo Personal

Presupuestos	Elabora los Directivos Participan los docentes Involucran a la comunidad	Del Estado Autogestión Aporte Padres de Familia Donaciones	Participación	Directivos Colectora Consejo Directivo Otros	Técnico Poco técnico Previamente establecido
Autoridad y Mando	Toma decisiones Coordina actividades Evalúa Actividades	Siempre A veces Nunca	Coordinación	Autoridades Consejo Directivo Administrativo Padres de Familia	Siempre A veces Nunca
Contexto Institucional	Vinculación con otras actividades  Planificación de proyectos con otros organismos  Limitación de planificación interna	Convenios interinstitucionales	Promoción	Convenios Personal	Seccionales Gubernamentales ONGs Otros Técnicos  Poco preparados Inadecuada formación

## **8. METODOLOGIA**

El presente trabajo de investigación, se enmarca de acuerdo a las expectativas, que oriente dichos procesos, que permitan llegar a conclusiones y resultados de carácter experimental, analítico, inductivo y deductivo. El mismo que será analizado documentalmente en los campos académicos y administrativos que permitirá comprobar la hipótesis planteada.

Se aplicará, la investigación descriptiva, como elemento esencial, relacionando la función directiva en el colegio “Edmundo Cevallos Aguirre”. Será de tipo prospectivo por que se podrá determinar aciertos y errores, los mismos que al ser evaluados deberán ser tomados en cuenta en el futuro.

Se fundamentará, demostraciones de las hipótesis utilizando técnicas de teorización, respaldada por un proceso de observación, por parte del equipo de investigadores.

### **8.1 POBLACIÓN**

El universo referencial de investigación, es muy reducido, de tomará en cuenta su totalidad y se trabajará con 12 docentes, 3 directivos, 3 administrativos, 43 alumnos, y 29 padres de familia, que se encuentran cursando desde octavo al décimo año de básica y de primero al tercero de bachillerato.

Para la selección de los elementos respectivos de la investigación se considera el siguiente cuadro

<b>POBLACIÓN</b>	<b>SUBTOTAL</b>
Autoridades	3
Docentes	12
Alumnos	43
Padres de Familia	29
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>

## 8.2. MÉTODOS Y TÉCNICAS.

Se utilizará el método analítico como proceso lógico, consciente y ordenado, admitirá el estudio detallado de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas, entrevistas, observación y revistas documentales, facilitando tener un conocimiento amplio de la realidad socio educativa de la institución.

**Método Sintético:** Luego del análisis crítico de los indicadores considerados en los instrumentos de investigación, que permitirá el planteamiento de las conclusiones y lineamientos alternativos.

**Método Inductivo – Deductivo:** Nos permitirá hacer generalizaciones en base a la información empírica de los aspectos particulares investigados.

Inductivo para analizar la información particular luego de hacer el análisis se establece relacionar entre la información recolectada; para de esta manera poder generalizar y establecer conclusiones de carácter general para todo el universo investigado, con la ayuda de las sugerencias de los miembros de la comunidad educativa será posible plantear los lineamientos alternativos tendientes a superar la problemática institucional detectada.



**Método Descriptivo:** Permitir, detallar la situación actual del problema, procurando su interpretación racional y el análisis objetivo del mismo.

**Método Estadístico:** Instrumento que facilita organizar y graficar la información obtenida, con la aplicación de los instrumentos de investigación.

**Técnicas:** El proceso investigativo estará apegado a la utilización de técnicas e instrumentos que permitirán la recolección de información concreta y real, acerca de la problemática en estudio; razón por la cual, se utilizará entrevistas a (autoridades), encuestas a (profesores, estudiantes, administrativos y padres de familia), estudios bibliográficos, fotografías, fichas de observación y otra variable en la recolección de datos confiables para el desarrollo de la presente investigación.

## **9. RECURSOS.**

### **9.1 RECURSOS MATERIALES :**

- Textos de apoyo para la investigación.
- Copias de documentos.
- Elaboración de guías de encuesta, entrevista y observación
- Servicio de computadoras
- Servicio de internet
- Transporte

## 9.2 TALENTOS HUMANOS

<b>Directivos</b>	: Rector, Vicerrector, e Inspector General.
<b>Personal Docente</b>	: Profesores
<b>Personal Administrativo</b>	: Colectora, Secretaria, Bibliotecaria.
<b>Padres de familia</b>	: El universo de padres de familia
<b>Personal de servicio</b>	: Conserjes, guardián.
<b>Grupo de investigación</b>	: Nohemí Riofrío - Elvia Remache
<b>Coordinador del perfil del proyecto</b>	:
<b>Asesores</b>	: Docentes del nivel de posgrado.

### 9.3 RECURSOS FINANCIEROS Y ECONÓMICOS

Para la realización de la investigación el equipo de investigadoras ha presupuestado de la siguiente manera:

<b>GASTOS</b>	<b>VALOR</b>
- Adquisición y reproducción de material bibliográfico	500
- Internet	300
- Computadora	1200
- Material de escritorio	
- Papel boom	100
- Lápices, esferos, correctores, etc.	50
- 2 flash memory	40
- 2 CDS – ROMS	30
- Tinta para la impresora	100
- Fotocopias	200
- Edición e impresión	300
- Encuadernación	300
- Aranceles	1000
- Mobiliario	300
- Imprevistos	1500
- Transporte	200
<b>TOTAL</b>	<b>6120</b>

## 10. CRONOGRAMA

Etapas o Actividades	2008																2009																							
	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Revisión de instrumentos	x	x	x	x																																				
Elaboración del Perfil del Proyecto					x	x	x	x	x	x	x	x																												
Socialización del Perfil del Proyecto													x	x	x	x																								
Aprobación del Perfil del Proyecto																	x	x	x	x																				
Aplicación de instrumentos de investigación																			x	x																				
Análisis e interpretación de resultados																			x	x																				
Comprobación de hipótesis																			x	x																				
Elaboración del primer borrador																					x	x																		
Defensa Privada																							x	x	x															
Defensa Pública																													x	x	x	x	x	x	x	x				

## 11. BIBLIOGRAFÍA

- ❑ ABAD ARANGO. Dario. Elementos Básicos de la Dirección. Pág. 54
- ❑ Bennis, W y B. Naws (1995) Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz: Norma, Colombia.
- ❑ BLOOM Benjamín S. (1976) Características Humanas y Aprendizaje Escolar, Bogotá – Colombia, Voluntad Editores
- ❑ Desarrollo del Talento Humano – Desempeño Docente. IDALBERTO CHAVENATO
- ❑ Elementos Básicos de la Dirección – DARIO ABAD ARANGO
- ❑ (Griffiths, D.F. Administrative Theory. New York (1959)
- ❑ Gestión del Talento Humano. IDALBERTO CHAVENATO, Edit. Lily Solano Arévalo, Quebeco World, Bogotá. S. A. 2002.
- ❑ LÓPEZ VÁSQUEZ, Guillermo. Legislación Educativa 2005. Quito – Ecuador
- ❑ Material aportado por la Mg. RONCAL VARGAS Rosa, en la formación de evaluación interna de los establecimientos de salud seleccionadas de la DIRESA – Ayacucho en la fase de validación
- ❑ Miguel. MSC. ARIAS JARA Teresa

- ❑ Módulo II. UNL: La administración del sistema educativo ecuatoriano y el desarrollo humano. Copilador: M.S.C. TAPIA GODOY
- ❑ Módulo III. UNL. Cultura Organizacional y el Desarrollo Educativo. Copilador Miguel Ángel Guerrero
- ❑ Módulo IV. UNL. La Planificación como fundamento de la gestión educativa. Copiladora: Ing. LEÓN BRAVO Fabiola. Pág. 69
- ❑ Módulo V: “Dirección y Gestión Administrativa en la Educación Ecuatoriana” Copilador: Dr. Mg. Sc. Luis Bravo Peñarreta
- ❑ PLAN DE DESARROLLO PARROQUIAL PARTICIPATIVO COLAISACA 2006 – 2016 – PROLOCAL
- ❑ PÉREZ Martiniano y Diez López (2000) Aprendizaje y Currículum. Buenos Aire, Arg. Novedades Educativas
- ❑ SEMINARIO – TALLER: “Derecho Administrativo y Legislación Educativa”. Copiladores: M. Sc. Manuel Salinas O., M. Sc. Lenin Cabrera A.
- ❑ INTERNET:

[http://www. calidadyevaluación.espol,educ:se/pdf/características.páf.](http://www.calidadyevaluación.espol.edu.ec/se/pdf/características.páf)

[www.educar.jalisco.gob.mx](http://www.educar.jalisco.gob.mx)

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	MARCO TEÓRICO
<p>La Función Directiva y su incidencia en el desempeño Docente y Administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008 – 2009. Lineamientos Alternativos</p>	<p>¿Cómo índice la Función Directiva en el desempeño Docente y Administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008 – 2009?</p> <p><b>PROBLEMAS DERIVADOS</b></p> <p>¿Cómo incide la Función Directiva en el desempeño del personal docente del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008 – 2009?</p> <p>¿Cómo incide la Función Directiva en el desempeño del personal administrativo del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008 – 2009?</p>	<p>Determinar la incidencia de la Función Directiva, en el desempeño del personal docente y administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.</p> <p>Establecer el nivel de incidencia de la Función Directiva, en el desempeño del personal docente en el colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.</p> <p>Determinar el nivel de incidencia de la Función Directiva, en el desempeño del personal administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de Loja, en el período 2008-2009.</p> <p>Proponer lineamientos alternativos tendientes a solucionar la problemática relacionada con la Función Directiva del Colegio Técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, cantón Calvas, provincia de</p>	<p>El limitado desempeño del personal docente y administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.</p> <p>El limitado desempeño del personal docente del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.</p> <p>El limitado desempeño del personal administrativo del colegio técnico “Edmundo Cevallos Aguirre”, de la parroquia Colaisaca, del cantón Calvas, se debe al incipiente ejercicio de la Función Directiva de la institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FUNCIÓN DIRECTIVA             <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Definición</li> <li>1.2. Importancia</li> <li>1.3. La comunicación como instrumento fundamental de la dirección</li> <li>1.4. Tipos de comunicación</li> <li>1.5. Toma de decisiones</li> </ol> </li> <li>2. EL LIDERAZGO             <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Importancia de liderazgo</li> <li>2.2. Tipos de líderes</li> <li>2.3. El líder como función de la organización</li> <li>2.4. Líder motivador</li> <li>2.5. Líder planificador de sus actividades</li> <li>2.6. Líder como ejecutor de gestiones</li> <li>2.7. Líder evaluador</li> </ol> </li> </ol>

		Loja, en el período 2008–2009.		<p>3. LA MOTIVACIÓN</p> <p>4. EFICACIA Y EFICIENCIA</p> <p>5. SUPEVISIÓN</p> <p>6. AUTORIDAD Y MANDO</p> <p>7. DELEGACIÓN DE FUNCIONES</p> <p>8. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS</p> <p>9. INTEGRANTES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVOS</p> <p>9.1. Requisitos para la Función Directiva</p> <p>9.2. Deberes y Atribuciones de la Función Directiva</p> <p>10. DESEMPEÑO</p> <p>10.1. El desempeño académico</p> <p>10.2. ¿Qué es el desempeño docente?</p> <p>10.3. Capacitación docente</p> <p>10.4. Lo esencial del desempeño docente</p> <p>10.5. Desempeño administrativo</p> <p>10.6. El administrador</p> <p>10.7. Deberes y</p>
--	--	--------------------------------	--	--



				<p>atribuciones del personal administrativo</p> <p>10.8. El administrador como planificador</p> <p>10.9. Concepto de evaluación de desempeño</p> <p>10.10. Por qué se debe evaluar el desempeño</p> <p>10.11. Líneas básicas de la evaluación de desempeño</p> <p>10.12. Presupuesto</p>
--	--	--	--	--

**ANEXOS**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**CUESTIONARIO PARA DOCENTES**

**OBJETIVO:** Conocer la realidad institucional y su incidencia en la Función Directiva en el Desempeño del Personal Docente y Administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca. Por tal razón, le solicitamos su colaboración para responder este cuestionario de forma objetiva y veraz; ya que, de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación al realizarse.

**1. En la institución educativa donde usted labora, los directivos, utilizan una comunicación de tipo:**

**Rector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Inspector General**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Vicerrector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**2. El tipo de comunicación que se utiliza en la institución tiende a mejorar el autoestima del docente**

Si ( )

No ( )

**3. La delegación de funciones es de tipo jerárquico y se establece en base a:**

- Aspecto legal ( )

- Consensos ( )

- Impuesta ( )

**4. La delegación de autoridad establece responsabilidades de quien las recibe**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. La delegación de autoridad hacia los docentes genera**

- Incertidumbre ( )

- Seguridad ( )

- Confianza ( )

**6. La autoridad institucional para la toma de decisiones, lo hace de forma**

**Rector**

- Impuesta ( )

- Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la institución ( )

- Permisiva ( )

**Vicerrector**

- Impuesta ( )

- Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la institución ( )

- Permisiva ( )

**Inspector General**

- Impuesta ( )
- Toma en cuenta la opinión de todos los miembros de la institución ( )
- Permisiva ( )

**7. Para la toma de decisiones del desarrollo de las actividades académicas usted participa**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**8. El Directivo Institucional para mejorar la motivación estimula su labor**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**9. Cómo parte de la motivación en la institución, se han establecido programas de capacitación docente.**

- Si ( )
- No ( )

**10. La capacitación que recibe usted tiende a mejorar la interrelación entre los miembros de la institución**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**11. En la institución, usted ha recibido capacitación para su mejoramiento profesional**

Si ( )

No ( )

**12. El nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo entre los integrantes del colegio**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**13. La aceptación que tiene la autoridad institucional, establece un sentido de pertenencia**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**14. La aceptación que usted expresa frente a la autoridad lo hace como una forma.**

De integración ( )

Adaptación ( )

Esfuerzo ( )

**15. En la institución que usted trabaja la supervisión es realizada por:**

El Rector ( )

Vicerrector ( )

Directores de Área ( )

Inspector ( )

Ninguno ( )

**16. Si se realiza supervisión institucional, la misma es como una forma de:**

- Asesoramiento ( )
- Guía o contrato ( )
- Para sancionar ( )
- Ninguno ( )

**17. La supervisión institucional tiende a mejorar el rendimiento docente**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**18. Cuando se presentan conflictos entre los miembros de la institución, el Rector tiene a solucionarlos.**

- Internamente ( )
- Las traslada a la instancia superior ( )
- No los soluciona ( )

**19. La autoridad institucional, para solucionar los conflictos se basa en los aspectos.**

- Legal ( )
- Consensuado ( )
- Ninguno ( )

**20. El Rector del colegio aprovecha la resolución de conflictos para mejorar.**

- La comunicación institucional ( )
- La comunicación ( )
- El dialogo entre los involucrados ( )
- Ninguno ( )

**21. Cree Ud. que la inestabilidad del Rector sea:**

Compromisos políticos ( )

Poca experiencia ( )

Al queme importismo ( )

**22. El incumplimiento de los docentes y administrativos se debe a:**

Falta de compromisos institucionales ( )

Poca experiencia ( )

Amistad ( )

**23. En la institución donde usted labora, observa que existe respeto entre los docentes y el rector**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**24. El rector permanece durante el período de clases en la institución**

Normalmente ( )

Parcialmente ( )

Rara vez ( )

**25. Los docentes incumplen sus labores diarias en la institución**

Frecuentemente ( )

Poco frecuente ( )

Nunca ( )

**26. El rector, cumple con sus labores diarias en la institución**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**27. El profesor demuestra liderazgo dentro del aula en su hora clase**

Frecuentemente ( )

Poco frecuente ( )

Nunca ( )



**28. El Rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de las actividades institucionales**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**29. La inestabilidad del rector se produce por:**

- La poca colaboración de los docentes ( )
- La escasa preparación en el ejercicio de la función ( )
- La irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones ( )
- Incomprensión de la comunidad ( )

**30. La inestabilidad de la autoridad institucional genera:**

- Escaso desarrollo académico ( )
- Desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa ( )
- Bajo descenso institucional ( )

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**CUESTIONARIO PARA ADMINISTRATIVO**

**OBJETIVO:** Conocer la realidad institucional y su incidencia en la Función Directiva en el Desempeño del Personal Docente y Administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca. Por tal razón, le solicitamos su colaboración para responder este cuestionario de forma objetiva y veraz; ya que, de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación al realizarse.

**1. En la institución educativa donde usted labora, los directivos, utilizan una comunicación de tipo:**

**Rector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Inspector General**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Vicerrector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**2. La comunicación entre las autoridades y el personal administrativo tiende a mejorar el autoestima de los empleados**

- Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**3. Para la toma de decisiones de las actividades institucionales se toma en cuenta el criterio de:**

- Consejo Directivo ( )
- Rector ( )
- Vicerrector ( )
- Profesores ( )
- Administrativos y de Servicio ( )
- Estudiantes ( )
- Padres de Familia ( )

**4. En la toma de decisiones usted se siente motivado a participar.**

- Si ( )  
No ( )  
En parte ( )

¿Por qué?.....

**5. Para la planificación de las actividades administrativas, se las realiza en forma.**

- Participativa ( )
- Impuesta ( )
- Permisiva ( )

**6. La autoridad institucional, estimula el cumplimiento de la tarea administrativa.**

- Siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

**7. Cómo una forma de mejorar el rendimiento de los empleados, la autoridad ha establecido programas de capacitación**

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

**8. La capacitación institucional que recibe el personal administrativo, tiende a mejorar.**

- La interrelación del personal administrativo ( )
- Mejoramiento profesional ( )
- Cumplimiento de tareas ( )

**9. En la institución, cuando se producen conflictos de carácter administrativo se solucionan por.**

- Consenso ( )
- De forma legal ( )
- No se solucionan ( )

**10. La solución de conflictos de carácter administrativo permiten mejorar**

- La coordinación institucional ( )
- El dialogo entre los involucrados ( )
- Eliminar rivalidades ( )

**11. La capacitación institucional que recibe el personal administrativo es:**

- Permanente ( )
- Ocasional ( )
- Poca frecuente ( )
- No existe ( )

**12. El presupuesto con la que cuenta la institución proviene de:**

- El estado ( )
- Autogestión ( )
- Aporte de padres de familia ( )
- Donaciones ( )
- Otros, especifique:.....

**13. Para la elaboración del presupuesto institucional participan:**

- Los Directivos ( )
- La Colectora ( )
- El Consejo Directivo ( )
- Los Docentes ( )
- Los Padres de Familia ( )
- Otros, especifique:.....

**14. Para la elaboración del presupuesto institucional se utilizan procesos:**

- Técnicos ( )
- Poco Técnicos ( )
- Ya está establecido ( )

**15. La autoridad institucional en el ejercicio del mando está capacitado para:**

- Tomar decisiones ( )
- Coordinar actividades ( )
- Evaluar actividades ( )

**16. En la institución educativa que usted labora, el Rector coordina adecuadamente con el personal administrativo en la toma de decisiones.**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**17. Las decisiones administrativas de la autoridad, le permiten, evaluar las actividades que desarrolla el personal administrativo**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**18. En la participación institución para el desarrollo de las actividades administrativas, el Rector toma en cuenta la opinión de:**

- El Consejo Directivo ( )
- Las Autoridades ( )
- El Personal Administrativo ( )
- Padres de Familia ( )
- Comunidad ( )
- Ninguno ( )

**19. Como una forma de promoción institucional, la autoridad establece convenios inter institucionales con otros organismos como:**

- Seccional ( )
- Gubernamentales ( )
- ONGS ( )
- Otros especifique:.....

**20. Para la planificación de actividades administrativas la institución cuenta con personal.**

- Técnicamente preparados ( )
- Poco preparados ( )
- Sin formación adecuada ( )

**21. Cree Ud. que la inestabilidad del Rector se a:**

- Compromisos políticos ( )
- Poca experiencia ( )
- Al queme importismo ( )

**22. El incumplimiento de los docentes y administrativos se debe a:**

Falta de compromisos institucionales ( )

Poca experiencia ( )

Amistad ( )

***GRACIAS POR SU COLABORACIÓN***



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**CUESTIONARIO PARA ESTUDIANTES**

**OBJETIVO:** Conocer la realidad institucional y su incidencia en la Función Directiva en el Desempeño del Personal Docente y Administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca. Por tal razón, le solicitamos su colaboración para responder este cuestionario de forma objetiva y veraz; ya que, de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación al realizarse.

**1. En la institución educativa donde Ud. estudia, la comunicación de las autoridades es:**

**Rector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Vicerrector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )

**Inspector**

- Participativo ( )
- Formal ( )
- Informal ( )



**2. El tipo de comunicación que utiliza, las autoridades mejora el autoestima de los estudiantes**

Si ( )

No ( )

**3. Para el desarrollo de las actividades académicas y socio culturales Ud. participa de ellas**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**4. Los maestros de su institución, han participado de alguna capacitación para mejorar la enseñanza – aprendizaje**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**5. El nivel de aceptación de la autoridad, establece un compromiso de trabajo con Ud.**

Si ( )

No ( )

En parte ( )

**6. Las clases impartidas por su maestro, han sido supervisadas**

Rector ( )

Vicerrector ( )

Inspector ( )

Director de Área ( )

Ninguno ( )

**7. ¿Cuándo se presenta conflictos entre los estudiantes en la institución, las autoridades solucionan:**

**Rector**

- Internamente ( )
- Traslada a la instancia superior ( )
- No la solucionan ( )

**Vicerrector**

- Internamente ( )
- Traslada a la instancia superior ( )
- No la solucionan ( )

**Inspector**

- Internamente ( )
- Traslada a la instancia superior ( )
- No la solucionan ( )

**8. El Rector del Colegio aprovecha la resolución de conflictos para mejorar**

- La comunicación institucional ( )
- La comunicación ( )
- El diálogo entre los involucrados ( )

**9. En la institución donde usted estudia, observa que existe respeto entre los docentes y el rector**

- Siempre ( )
- A veces ( )
- Nunca ( )

**10. El rector permanece durante el período de clases en la institución**

- Normalmente ( )
- Parcialmente ( )
- Rara vez ( )

**11. Los docentes incumplen sus labores diarias en la institución**

Frecuentemente ( )

Poco frecuente ( )

Nunca ( )

**12. El rector, cumple con sus labores diarias en la institución**

Siempre ( )                      A veces ( )                      Nunca ( )

**13. El profesor demuestra liderazgo dentro del aula en su hora clase**

Frecuentemente ( )

Poco frecuente ( )

Nunca ( )

**14. El Rector demuestra liderazgo en el cumplimiento de las actividades institucionales**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**15. La inestabilidad del rector se produce por:**

La poca colaboración de los docentes ( )

La escasa preparación en el ejercicio de la función ( )

La irresponsabilidad en el cumplimiento de sus funciones ( )

Incomprensión de la comunidad ( )

**16. La inestabilidad de la autoridad institucional genera:**

Escaso desarrollo académico ( )

Desmotivación para el cumplimiento de la función administrativa ( )

Bajo descenso institucional ( )

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



**UNIVERSIDAD NACIONALDE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA**

**OBJETIVO:** Conocer la realidad institucional y su incidencia en la Función Directiva en el Desempeño del Personal Docente y Administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca. Por tal razón, le solicitamos su colaboración para responder este cuestionario de forma objetiva y veraz; ya que, de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación al realizarse.

**1. La comunicación de las autoridades:**

**Rector**

- Participativo ( )

- Formal ( )

- Informal ( )

**Vicerrector**

- Participativo ( )

- Formal ( )

- Informal ( )

**Inspector**

- Participativo ( )

- Formal ( )

- Informal ( )

**2. La comunicación de los profesores, con los Padres de Familia mejora el autoestima del estudiante**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**3. En la toma de decisiones de las autoridades Ud. se siente motivado a participar**

Si ( )

No ( )

En Parte ( )

¿Por qué?.....

**4. Para la toma de decisiones de las actividades institucionales se toma en cuenta el criterio de:**

- Consejo Directivo ( )

- Rector ( )

- Vicerrector ( )

- Profesores ( )

- Administrativos y de Servicio ( )

- Estudiantes ( )

- Padres de Familia ( )

**5. En la planificación de las actividades académicas y socio culturales Ud. participa en forma:**

- Participativa ( )

- Impuesta ( )

- Permisiva ( )

**6. Las autoridades de la institución estimulan el cumplimiento de sus tareas encomendadas**

<b>Rector</b>	<b>Vicerrector</b>	<b>Inspector</b>
Siempre ( )	Siempre ( )	Siempre ( )
A veces ( )	A veces ( )	A veces ( )
Nunca ( )	Nunca ( )	Nunca ( )

**7. ¿La autoridad ha establecido programas de capacitación para el mejoramiento y rendimiento académico de los docentes?**

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

**8. ¿Cómo una forma de mejoramiento al desempeño administrativo, la autoridad ha establecido programas de capacitación**

- Si ( )
- No ( )
- En parte ( )

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**

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

**NIVEL DE POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO EDUCATIVO**

**ENTREVISTA PARA AUTORIDADES**

**OBJETIVO:** Conocer la realidad institucional y su incidencia en la Función Directiva en el Desempeño del Personal Docente y Administrativo del colegio “Edmundo Cevallos Aguirre” de la parroquia Colaisaca. Por tal razón, le solicitamos su colaboración para responder este cuestionario de forma objetiva y veraz; ya que, de sus respuestas dependerá el éxito de la investigación al realizarse.

1. **¿A qué se debe el incumplimiento de la labor diaria del personal docente de la institución?**
2. **¿En la institución han existido programas de capacitación profesional por parte de las autoridades?**
3. **¿En la institución existe supervisión por parte de la autoridad competente?**
4. **¿Cuándo se presentan conflictos en la institución quien los soluciona?**
5. **¿A qué se debe la inestabilidad en la autoridad?**
6. **¿La delegación de autoridad establece responsabilidad de quién lo recibe?**
7. **¿Cómo parte de la motivación, el directivo institucional ha establecido estímulos por el mejoramiento profesional?**
8. **¿El nivel de aceptación de la autoridad establece un compromiso de trabajo institucional?**
9. **¿A su criterio cree que el liderazgo de la autoridad es adecuado?**

*GRACIAS POR SU COLABORACIÓN*



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

ÁREA DE LA EDUCACIÓN, EL ARTE Y LA COMUNICACIÓN

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

ASPECTOS		ALTERNATIVAS	
En la institución, el rector utiliza una comunicación de tipo:	Participativo ( )	Formal ( )	Informal ( )
El liderazgo del rector es:	Imponente ( )	Participativo ( )	Flexible ( )
El liderazgo del vicerrector es:	Imponente ( )	Participativo ( )	Flexible ( )
El Liderazgo del inspector es:	Imponente ( )	Participativo ( )	Flexible ( )
La comunidad califica al desempeño de los docentes como:	Excelente ( )	Muy buena ( )	Buena ( )
La comunidad califica al desempeño del personal administrativo como:	Excelente ( )	Muy buena ( )	Buena ( )
La identidad de la institución, en la comunidad	Excelente ( )	Muy buena ( )	Buena ( )