



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

TEMA: “GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA” DE GUAYAQUIL, DURANTE EL AÑO LECTIVO 2010-2011”.

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

AUTORA:

BLANCA GEORGINA ÁVILA ÁVILA

DIRECTORA DE TESIS:

MGS. MARÍA MAGDALENA GUAJALA MICHAY

CENTRO UNIVERSITARIO - GUAYAQUIL

2011

CERTIFICACIÓN

Loja, 13 de Marzo 2011

Mgs.

María Magdalena Guajala Michay

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....

Mgs. María Magdalena Guajala Michay

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Blanca Georgina Ávila Ávila, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grados que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, 13 de marzo de 2011

AUTORÍA

Las ideas y contenidos expuestos en el siguiente informe de investigación, son de exclusiva responsabilidad de su autora.

f.: _____

Lcda. Blanca Georgina Ávila Ávila

C.I. 1709014029

DEDICATORIA

“No hay distancia que no se pueda recorrer, ni meta que no se pueda alcanzar”

Las luces y los nuevos horizontes de este trabajo de investigación, que impulsa hacer de la gestión, el liderazgo y los valores, un amplio espacio de relaciones profundamente humanas al servicio de una verdadera educación; dedico a la Inspectoría “Sagrado Corazón”, a quien pertenezco como Hija de María Auxiliadora, y a los/las jóvenes que desde su dinamismo y apertura a la vida son la mejor escuela para que una salesiana se realice como mujer consagrada.

AGRADECIMIENTO

Con la alegría del deber cumplido, doy gracias a Dios por la vida, mi familia, las posibilidades que me ha brindado para crecer cada día como ser humano y servir mejor a los demás. Gracias de corazón a Sor Gladys Ruíz, por ser la impulsora en la primacía de este reto; gracias a la comunidad de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” de Guayaquil, por el apoyo constante para continuar el camino emprendido y llegar a la meta.

Gracias a aquellas maestras, que como verdaderas amigas contribuyeron con su valioso aporte para el feliz término de este trabajo realizado con sacrificio y amor incondicional.

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Según acta de compromiso entre el centro educativo y el profesional en formación de maestría en gerencia y liderazgo educacional.

En la ciudad de Guayaquil, a los veinticinco días del mes de junio de dos mil diez, en la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, se reúne Sor Cruz María Piña Peláez, Rectora de la Institución y Sor Blanca Georgina Ávila Ávila estudiante del Tercer Ciclo de la Maestría en Gerencia y Liderazgo Educacional, de la Universidad Técnica Particular de Loja, para firmar la siguiente Acta de Compromiso:

Sor Cruz María Piña Peláez, se compromete a brindar todas las facilidades para que la estudiante realice su Proyecto de Grado I en el establecimiento educativo, y Sor Blanca Ávila se compromete a realizar un trabajo eficiente, el mismo que ayudará a mejorar la calidad educativa salesiana de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” de la ciudad de Guayaquil, además entregará una vez terminado el trabajo, una copia del mismo para continuar con el proceso de investigación.

Para constancia de lo expuesto firman en unión de acto:

Sor Cruz María Piña Peláez

RECTORA

Sor Blanca Ávila Ávila

ESTUDIANTE

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Certificado institucional	vii
Índice de contenidos	viii
1. Resumen	1
2. Introducción	2
3. Metodología	6
4. Marco Teórico	177
5. Diagnóstico de la gestión y liderazgo desde el análisis de los documentos de planificación educativa	500
5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	500
5.1.1. Manual de funciones y procedimientos	50
5.1.2. Código de convivencia	51
5.1.3. Plan estratégico	55
5.1.4. Proyecto educativo institucional (PEI)	56
5.1.5. Plan Operativo Anual (POA)	69
5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.	70
5.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa María Auxiliadora	76
5.2.1. Misión y Visión	777
5.2.2. EL Organigrama	78
5.2.3. Funciones por áreas y departamentos	78
5.3. El clima escolar y convivencia con valores	82
5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	84
5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	85
5.3.3. Dimensión administrativa- financiera y valores	85
5.3.4. Dimensión comunitaria y valores	86
5.4. Análisis FODA	87
5.4.1. Fortalezas y Debilidades	87

5.4.2. Oportunidades y amenazas.....	87
5.4.3. Matriz FODA	88
5.5. Resultados	91
5.5.1. De los directivos	91
5.5.2. De los docentes.....	101
5.5.3. De los/las estudiantes	104
5.5.4. De los padres de familia	107
5.5.5. De la Entrevista a Directivos	110
5.7. Discusión.....	114
6. Conclusiones y recomendaciones.....	121
7. Propuesta de mejora.....	123
8. Bibliografía.....	139
9. Apéndices	

1. RESUMEN

En el clima organizacional de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, la circularidad y el dinamismo de los procesos, no siempre cumplen los parámetros adecuados para el engranaje operativo y funcional del sistema educativo.

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó la investigación pertinente sobre la gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Guayaquil, ubicada en el Km. 19/5 Vía a la Costa.

La población fue definida por los distintos estratos de la institución: directivos, docentes, padres, madres de familia y estudiantes.

En la recopilación de la información del proceso de investigación; los instrumentos utilizados para el diagnóstico fueron las encuestas y entrevistas aplicadas a los diferentes estamentos de la Unidad Educativa.

La metodología utilizada fue cualicuantitativa, aplicando los métodos descriptivo, analítico, sintético, deductivo e inductivo y estadístico; que conjuntamente con las técnicas antes mencionadas permitieron levantar la información pertinente y veraz.

Los resultados obtenidos, revelaron cuatro problemas que afectan a la ejecución de una favorable gestión, liderazgo y vivencia de valores en la Unidad Educativa. Estos problemas son los siguientes: el inadecuado seguimiento en la ejecución y consecución de las propuestas por parte de la gestión administrativa, escasa identidad y compromiso del personal con la misión de la institución; los padres, madres de familia en un alto porcentaje no son corresponsables del proceso educativo de sus hijas e hijos; y el problema de mayor preocupación denota el desinterés de las estudiantes por la participación activa dentro del proceso educativo, como gestoras de liderazgo positivo.

Para dar respuesta a este problema, se plantea una propuesta de mejora: *Creación de una Escuela de Liderazgo y Valores* para las estudiantes que conforman los Consejos de Aula de Octavo Año de Educación Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil, para formar jóvenes líderes y protagonistas de su propio proceso de desarrollo personal y social; de esta manera promover una educación integradora y participativa.

2. INTRODUCCIÓN

La historia de la actual Unidad Educativa “María Auxiliadora”, se remonta a los orígenes de la presencia de la Comunidad Salesiana de las Hijas de María en la ciudad de Guayaquil. Y es así que el 8 de octubre de 1911 por pedido de la Conferencia de San Vicente de Paúl, tres Hermanas Salesianas, Hijas de María Auxiliadora, dan inicio a un Asilo para niños y niñas de tres a cinco años pertenecientes a los estratos más pobres de Guayaquil.

Con el paso del tiempo la institución ha ido consolidándose de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación con Pre - Básica, Educación Básica completa y Bachillerato con dos especialidades; en la actualidad Ciencias y Administración Empresarial Bilingüe.

Hoy, la institución se encuentra ubicada en el Km 19/5 Vía a la Costa. Este traslado con la finalidad de dar un mejor servicio educativo, ha sufrido una deserción notoria del estudiantado, se estima que la causa principal es la distancia.

La institución en los últimos tres años, ha elaborado el Proyecto Educativo Institucional para solventar, canalizar y efectivizar una educación de calidad, que ayuda a formar “buenas cristianas y honradas ciudadanas”, para que sean mujeres gestoras de cambios significativos en la sociedad. Además ha incorporado proyectos interdisciplinarios con las estudiantes de Ciencias y Administración Bilingüe Empresarial, con la finalidad de fusionar el conocimiento holístico y prepararlas para la continuación de los estudios superiores.

La gestión, liderazgo y valores de varias maneras se han trabajado en el tiempo, por considerarse ejes fundamentales del sistema educativo, el mismo que ha cobrado mucha importancia dentro del contexto de las relaciones humanas, para procurar una convivencia saludable que garantice y beneficie a todas las partes involucradas del quehacer educativo.

Es importante precisar que en la institución no se han realizado investigaciones con respecto a la gestión, liderazgo y valores, pero de manera implícita se considera que siempre están presentes en el ámbito educativo al tratarse de elementos inherentes a la educación.

Porque las competencias de gestión, liderazgo y valores son primordiales para una institución educativa; favorecen la identidad, la operatividad y las buenas relaciones entre autoridades, personal, estudiantes, padres y madres de familia, las mismas que aseguran un clima organizacional eficaz.

También ayudan a la buena marcha de la institución, optimizando recursos y potencialidades para alcanzar las metas y objetivos que ha trazado la institución, con la participación de sus miembros en la toma de decisiones desde los diferentes roles y funciones.

El tema de gestión, liderazgo y valores en la actualidad, se vuelve imprescindible para la gestión administrativa, al considerar que la gestión directiva es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

La investigación realizada en la Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Guayaquil, con respecto a la gestión, liderazgo y valores en la administración, es de vital importancia para el centro educativo, porque ayuda a detectar las falencias que tiene con respecto al tema investigado, lo que permite analizar la realidad institucional con objetividad para hacer propuestas de mejoramiento. Porque la educación de hoy, requiere de herramientas que faciliten y promuevan una educación para la vida; porque lo único importante no es lo curricular y académico, sino una educación integral que irrumpa en la vida real de los y las estudiantes.

Para el investigador también es de considerable importancia el trabajo realizado, porque le facilita adentrarse en el tema para cobrar una profunda actualización en la capacitación y formación sobre los aspectos constitutivos de la administración educativa, lo que ayudará a ejercer con propiedad las responsabilidades confiadas a la gestión.

Esta investigación es de gran ayuda para la sociedad, porque se trata de un tema de actual resonancia y permanente cuestionamiento, en algunos casos por la deficiencia que sufren las instituciones educativas respecto a la dirección y gestión de las mismas.

Los resultados obtenidos de la investigación motivan a generar espacios de formación y acción en cuanto a la gestión, liderazgo y valores, cuya planificación será el soporte para el desarrollo de actividades que conlleven a la responsabilidad

social y ciudadanía activa, con la Creación de una *Escuela de Liderazgo y Valores para las estudiantes que conforman los Consejos de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil*.

Para la realización del proyecto de investigación fueron muchos los medios que favorecieron el trabajo; así como la participación directa de los directivos, estudiantes, docentes, padres y madres de familia en la aplicación de las encuestas que resultó positiva; aunque con ciertas limitaciones como es el caso de la falta de sinceridad al momento de dar respuesta a las encuestas, porque en la práctica existen aspectos que no son tan ideales; sin embargo los resultados en algunos temas arrojaron datos positivos en porcentajes elevados. Pero no deja de ser la fuente segura de la información recopilada.

Además los diferentes medios y recursos humanos, económicos, institucionales han sido de significativo valor para el desarrollo de la investigación; también es de considerable estimación la motivación por parte de la investigadora para la realización del trabajo, porque se trata de un tema de renovada importancia y de mucha profundidad para la gestión educativa en todos los ámbitos.

La siguiente investigación busca analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales y de las instituciones educativas para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.

Formar con elementos teóricos y técnicos el juicio crítico para desarrollar competencias de liderazgo y valores, para asumir con responsabilidad social y ética profesional los roles y funciones.

Para corroborar al tema de investigación la propuesta de la Escuela de Liderazgo y Valores; proyecta formar a las jóvenes que conforman los Consejos de Aula de la Institución, a través de la formación de competencias y habilidades de liderazgo, y la práctica cotidiana de valores, para que sean protagonistas de su propio proceso educativo, desarrollo personal y social; potenciando las capacidades y talentos por medio de la motivación y participación en espacios de acciones y servicio a los demás.

Para el mejoramiento de la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa María Auxiliadora, es importante adentrarse en el liderazgo educacional, porque permite

promover la calidad de la educación, siendo una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar.

La formación en valores, es un reto para la institución, porque es de vital importancia la práctica cotidiana como estilo de vida y educación, para alcanzar las metas que propenden formar mujeres auténticas y triunfadoras.

Entonces surge la necesidad de desarrollar procesos de formación permanentes para alcanzar de manera eficiente la calidad educativa que propone, esto implica gerenciar en clave de liderazgo y valores para brindar una educación de vida.

La creación de una escuela de liderazgo y valores para las estudiantes de los consejos de aula, ayudará a responder a las necesidades de liderazgo y protagonismo de las jóvenes, como gestoras de una nueva sociedad.

Por lo tanto, la certeza de un proceso de renovación educativa, permitirá el relanzamiento a la pasión por la educación, tomando en cuenta que esta aventura tiene su precio, y el mismo es la incertidumbre ante los cambios violentos que vive nuestra sociedad. Pero con la seguridad y el aporte de los buenos líderes en la gestión educativa, será posible hacer realidad lo que soñamos, una vida más digna y plena de las nuevas generaciones.

Se hace una cordial invitación al acercamiento de este documento, que quiere ser un aporte sencillo, pero significativo para juntos forjar una educación más liberadora, integral, participativa y propositiva con la implicación directa de las y los jóvenes de hoy, quienes dan sentido y razón a la práctica docente.

Con el ánimo de apoyar la gestión, liderazgo y valores en las instituciones educativas, dejo presente este trabajo realizado con mucho interés y especial motivación por los derechos de los y las jóvenes.

3. METODOLOGÍA

3.1. PARTICIPANTES

Población institucional

CUADRO N° 1

POBLACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA” - GUAYAQUIL AÑO LECTIVO 2010-2011	
POBLACIÓN	TOTAL
PERSONAL DIRECTIVO	7
DOCENTES	44
ESTUDIANTES	386
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4
PADRES Y MADRES DE FAMILIA	750
Fuente: <i>Secretaría de la Institución</i> Elaborado: <i>Sor Blanca Ávila Ávila</i>	

La Unidad Educativa “María Auxiliadora”, de la ciudad de Guayaquil, está regentada por las Hijas de María Auxiliadora - Salesianas. En la organización cuenta en orden jerárquico con la Rectora, Vicerrectora, Consejo Directivo, Inspectora, Jefes de Área, Directora de Primaria y las respectivas Comisiones conformadas por el personal administrativo y docente.

Para el desarrollo efectivo del proceso educativo y la coordinación de actividades con los diferentes estamentos de la Institución, funcionan los Departamentos de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE) y Pastoral.

El personal administrativo de la Institución está formado por la hermana ecónoma, contadora, auxiliar de contabilidad, secretaria y recepcionista.

El personal de servicio no depende de la institución, porque para este se contrata a una empresa particular.

La población estudiantil es de carácter mixto de Primero a Séptimo de Educación Básica, mientras que la población de Octavo de Básica a Tercero de Bachillerato, es netamente femenina.

En cuanto a los padres y madres de familia pertenecen a un nivel social medio. La situación familiar que predomina en los hogares de nuestras estudiantes, y que afecta en la formación integral se caracteriza por problemas económicos y familias disfuncionales.

La institución para responder a las demandas educativas, ofrece dos tipos de bachillerato: Ciencias y Administración Empresarial Bilingüe.

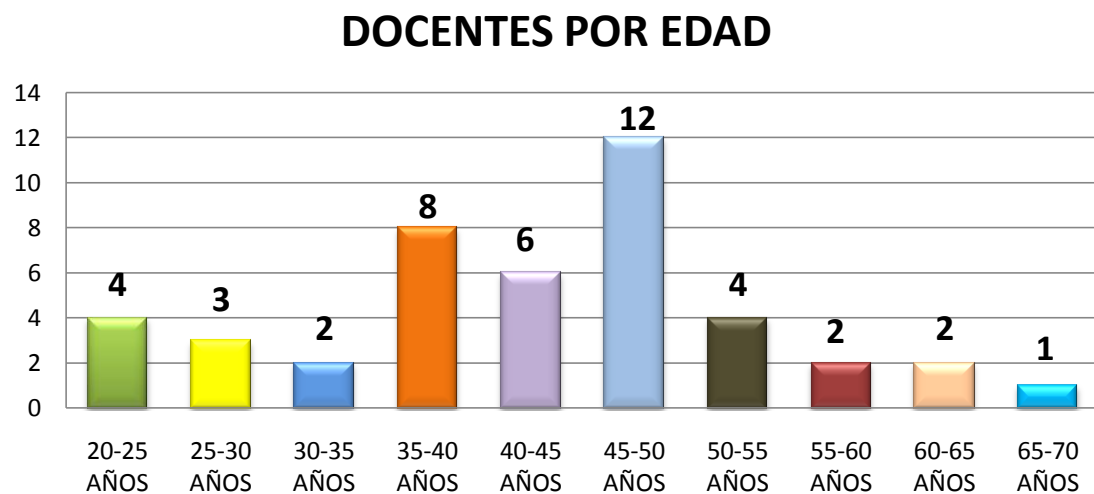
Personal docente

TABLA N° 1.

DOCENTES POR EDAD		
EDAD	f	%
20-25 AÑOS	4	9%
25-30 AÑOS	3	7%
30-35 AÑOS	2	5%
35-40 AÑOS	8	18%
40-45 AÑOS	6	14%
45-50 AÑOS	12	27%
50-55 AÑOS	4	9%
55-60 AÑOS	2	5%
60-65 AÑOS	2	5%
65-70 AÑOS	1	2%

Fuente: Secretaría de la Institución
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

GRÁFICO N° 1.



Fuente: Tabla N° 1
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

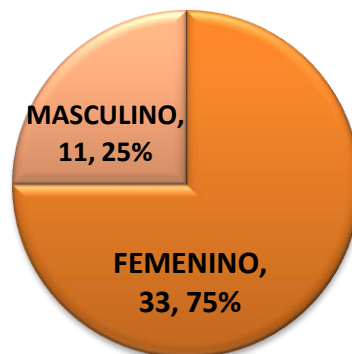
La edad que predomina en el personal docente, muestra que se encuentra en el rango de 35 a 50 años, predominando el rango de los 40 y 50 años. Este aspecto nos permite establecer que la mayoría del personal docente está en una etapa plena de realización personal y profesional, lo que significa un valor importante para la institución, porque la madurez humana y profesional son elementos que favorecen la calidad de la educación.

TABLA N° 2.

DOCENTES POR SEXO		
SEXO	f	%
FEMENINO	33	75%
MASCULINO	11	25%
<i>Fuente: Secretaría de la Institución</i>		
<i>Elaborado: Sor Blanca Ávila A.</i>		

GRÁFICO N° 2

DOCENTES POR SEXO



Fuente: Tabla N° 2
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

La población del personal docente en un 75% es femenina, y el 25% corresponde a la población masculina; quizá este fenómeno se da, porque la población estudiantil es netamente femenina en los años superiores de la Educación Básica y Bachillerato; y tan solo el 4% de población masculina que se encuentra en la Primaria.

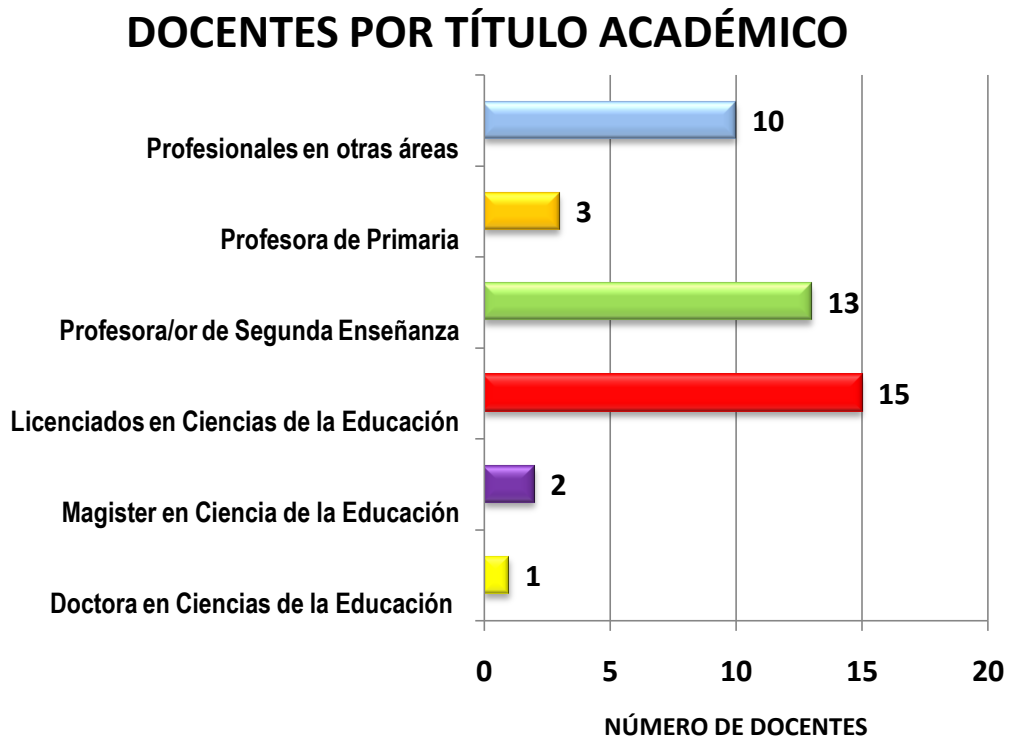
Otro factor de consideración, es el tipo de bachillerato que ofrece la institución: Ciencias y Administración Empresarial Bilingüe, los mismos que establecen espacios y oportunidades para la mujer en el campo laboral y ejecutivo.

TABLA N° 3

DOCENTES POR TÍTULO ACADÉMICO			
ORD	TÍTULO	f	%
1	Doctora en Ciencias de la Educación	1	2%
2	Magister en Ciencia de la Educación	2	5%
3	Licenciados en Ciencias de la Educación	15	34%
4	Profesor/a de Segunda Enseñanza	13	30%
5	Profesora de Primaria	3	7%
6	Profesionales en otras áreas	10	23%

Fuente: Secretaría de la Institución
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

GRÁFICO N° 3



Fuente: Tabla N° 3
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

Del personal docente de la Institución en un 77% tiene título en Ciencias de la Educación lo que garantiza un favorable desempeño docente, el 23% ejerce la docencia con títulos en otras áreas para cubrir las especialidades en el bachillerato.

Estudiantes

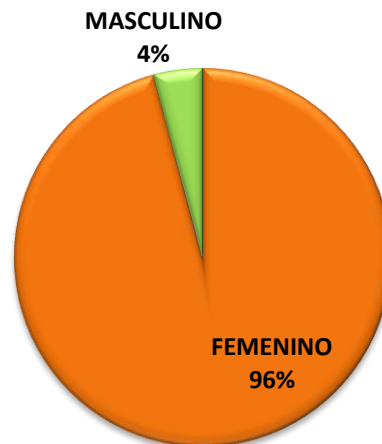
TABLA N° 4

POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SEXO		
SEXO	f	%
FEMENINO	370	96%
MASCULINO	16	4%

Fuente: Secretaria de la Institución
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

GRÁFICO N° 4

ESTUDIANTES POR SEXO



Fuente: Tabla N° 4
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

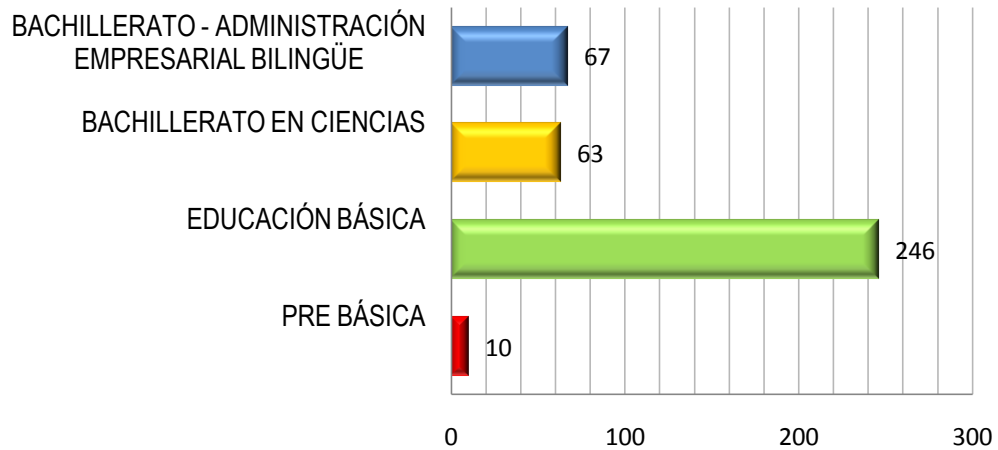
El 96% de la población estudiantil son mujeres y 4% corresponde a la población masculina que se encuentra en la Primaria. Esta diferencia se puede presumir porque la institución tiene una trayectoria de cien años educando a las niñas y jóvenes mujeres.

TABLA N° 5

ESTUDIANTES DE PRE BÁSICA, EDUCACIÓN BÁSICA /ESPECIALIDAD		
SECCIÓN	f	%
PRE BÁSICA	10	3%
EDUCACIÓN BÁSICA	246	64%
BACHILLERATO EN CIENCIAS	63	16%
BACHILLERATO - ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL BILINGÜE.	67	17%
<i>Fuente:</i> Secretaría de la Institución <i>Elaborado:</i> Sor Blanca Ávila A.		

GRÁFICO N° 5

ESTUDIANTES DE PRE BÁSICA, EDUCACIÓN BÁSICA /ESPECIALIDAD



Fuente: Tabla N° 5
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

En el Período Lectivo 2010 - 2011, la institución cuenta con 386 estudiantes, el 67% de población corresponde a la Educación Básica y el 33% al Bachillerato.

La institución, hasta hace seis años tenía un alto porcentaje de demanda estudiantil; al presente la situación evidentemente ha cambiado por la reubicación del establecimiento; encontrándose hoy a 19/5 Km del centro de la ciudad. Este traslado ha provocado la deserción estudiantil, la misma que trae problemas para la institución.

Muestra

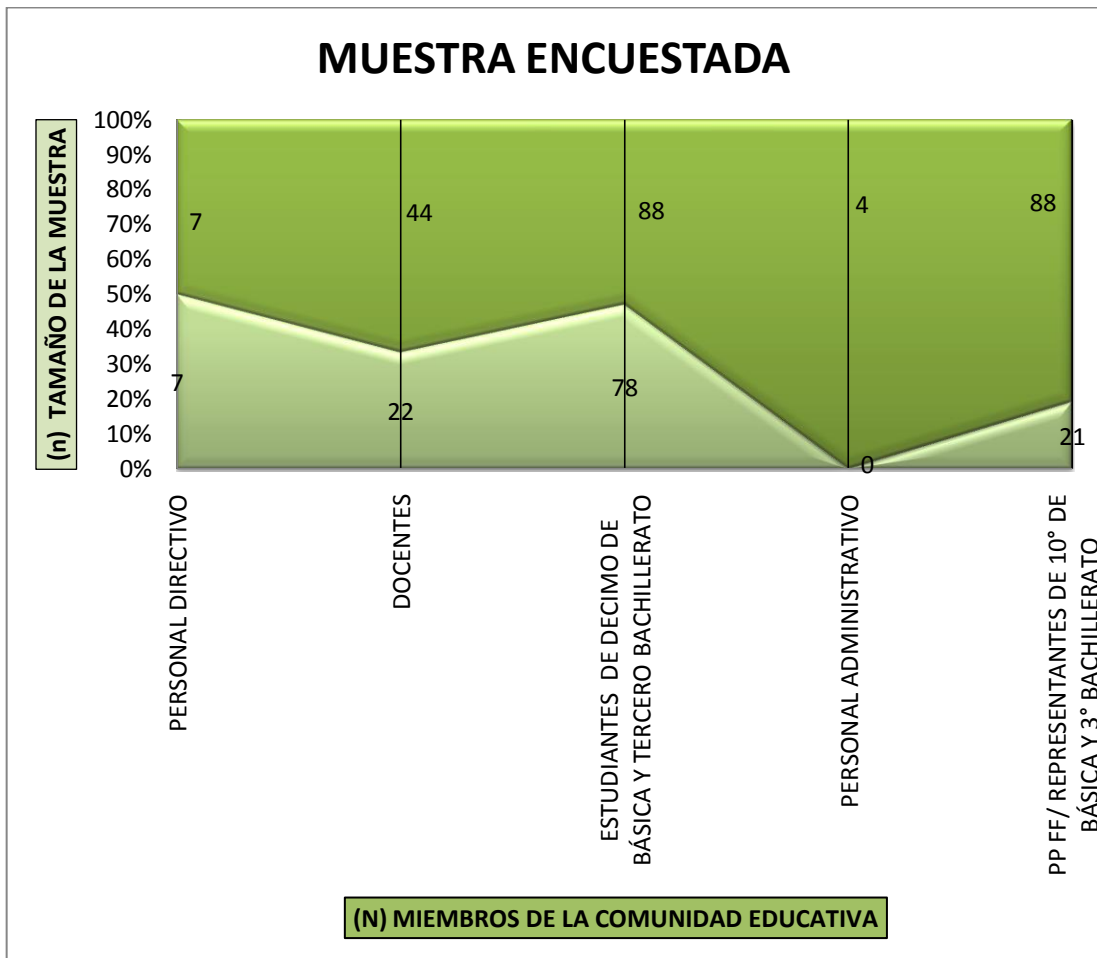
Para la realización de la investigación, la población fue definida por los distintos estratos de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil, ubicada en el Km. 19/5 Vía a la Costa.

Es una Institución Particular Católica; que ofrece una educación integral y de calidad, con los lineamientos y directrices del Sistema Preventivo de San Juan Bosco: razón, religión y amor. Elementos que fundamentan la filosofía de la educación salesiana.

CUADRO N° 2

UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA" - GUAYAQUIL AÑO LECTIVO 2010-2011 MUESTRA ENCUESTADA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA			
ESTRATOS	N	n	
PERSONAL DIRECTIVO	7	7	100%
DOCENTES	44	22	50%
ESTUDIANTES DE DÉCIMO DE BÁSICA Y TERCERO BACHILLERATO.	88	78	89%
PERSONAL ADMINISTRATIVO	4	0	0%
PADRES DE FAMILIA/REPRESENTANTES DE DÉCIMO DE BÁSICA Y TERCERO BACHILLERATO.	88	21	24%
Fuente: Secretaría de la Institución Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

GRÁFICO N° 6



La muestra tomada por medio de las encuestas tiene la finalidad de recabar una información certera y veraz con respecto a la gestión, liderazgo y valores que se ejecuta y practica en la institución.

Las encuestas se aplicaron a los directivos: Rectora, Vicerrectora, 2 miembros del Consejo Directivo, Inspectora, Directora de Primaria, 1 Jefe de área; 22 Docentes; 30 Estudiantes de Décimo Año de Educación Básica y 48 de Tercero Bachillerato y 21 Padres/ madres de familia.

3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

Materiales

Los materiales utilizados en el proceso de investigación que sirvieron de mayor apoyo fueron los tecnológicos y de impresión.

Instrumentos

Para la recopilación de la información; los instrumentos utilizados fueron las encuestas y las entrevistas aplicadas al personal directivo y docente, estudiantes, padres y madres de familia.

La encuesta a los directivos se aplicó para conocer el nivel de organización, la asunción de las tareas y funciones de los miembros de la comunidad educativa; la vivencia y la práctica de los valores en las relaciones interpersonales; manejo de conflictos y toma de decisiones; el ejercicio de liderazgo y de gestión pedagógica.

La encuesta al personal docente ayudó para investigar la capacidad de liderazgo en la práctica docente, innovación de los procesos de enseñanza aprendizaje, identidad e integración en la institución, la praxis de los valores como eje transversal en la formación integral de las estudiantes, capacidad de trabajo en equipo y promoción del clima organizacional, la relación y corresponsabilidad con los padres y madres de familia.

La encuesta a los padres y madres de familia, se enmarca en la investigación en lo referente a liderazgo, gestión y valores de las autoridades, docentes, estudiantes y padres, madres de familia corresponsables del proceso de formación.

Con respecto a las estudiantes, se busca información desde su experiencia de la formación que recibe de sus padres y de la institución, en cuanto a liderazgo y gestión en los procesos de enseñanza aprendizaje, la metodología utilizada por parte de los y las docentes, al protagonismo y participación en los diferentes espacios y el compromiso con el centro educativo.

3.3. MÉTODO Y PROCEDIMIENTOS

Diseño de la investigación

En el proyecto se utilizó los siguientes tipos de Investigación:

- a. Descriptiva.** Con la finalidad de conocer con la mayor certeza posible las características de la gestión, liderazgo y valores que se practica y se potencia en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil; la información se recopiló y

se procesó mediante la investigación descriptiva; porque más allá de la recopilación y análisis cuidadoso de los datos, ayudó a determinar aspectos significativos que contribuyeron al conocimiento del tema en cuestión.

- b. Cuantitativa.** Con este método se aplican las encuestas, las mismas que fueron tabuladas en tablas estadísticas, para obtener los resultados con los porcentajes respectivos.
- c. Cualitativa.** Sirvió para observar y analizar los instrumentos curriculares y documentos de gestión que dispone y ejerce la institución, el proyecto educativo, el proyecto curricular, reglamentos y manuales. La revisión y el análisis de estos documentos ayudó para evaluar la marcha de la Institución en la aplicación y vivencia de todos los elementos del proyecto educativo.

Este proceso de investigación, motiva a retomar con mayor vitalidad y compromiso los fundamentos que sostiene y garantiza nuestra educación.

Métodos

Los métodos de investigación utilizados fueron el descriptivo, el analítico y el sintético.

- a. Descriptivo,** porque permitió conocer el problema en estudio tal cual se presenta en la realidad.
- b. Sintético,** ayudó a reconstruir las partes, estableciendo una visión de unidad del tema investigado, el mismo que favoreció asociar cuidadosamente juicios de valor en cuanto a la gestión, liderazgo y valores de la institución, a clarificar conceptos que ayudan al conocimiento y comprensión de la información investigada.
- c. Analítico,** porque facilitó la reestructuración del objeto de estudio, es decir, el tema investigado, sin descuidar ninguna de sus partes.
- d. Deductivo e inductivo,** que permitió configurar el conocimiento del tema en cuestión y a generalizar los datos empíricos a alcanzarse en el proceso de investigación.
- e. Estadístico,** hizo posible organizar la información recopilada, la misma que facilitó los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

La aplicación de cuestionarios a los directivos de la institución ayudó para obtener información sobre las variables.

Procedimiento

Para llevar a efecto la primera fase del Proyecto de Grado I, se procede a un diálogo con la autoridad correspondiente de la Institución, a quien se le manifiesta la necesidad de tomar como referencia la Institución de su gerencia para la realización de tan importante trabajo.

Después de la revisión e impresión de los instrumentos, se solicita la respectiva autorización para la aplicación de los mismos a los diferentes estamentos de la comunidad educativa.

A cada persona encuestada se da a conocer el motivo de la encuesta y a la vez que se agradece por tan valiosa colaboración.

Una vez recopilada la información, se procede a la tabulación de manera prolija de cada una de las encuestas aplicadas a los diferentes representantes de la comunidad educativa.

Finalmente se obtienen los resultados de la información para proceder al análisis y discusión de la misma, la que garantiza confiabilidad y solidez para el sustento del tema investigado y la propuesta de mejoramiento.

4. MARCO TEÓRICO

LA GESTIÓN

Conceptos

La gestión al ser un mandato recibido, demanda conocer y ejercer adecuadamente para el cumplimiento coherente y exitoso de entidad. De ahí la importancia de apropiarse de algunos conceptos y definiciones.

Generalmente una persona que “gestiona” es aquella que mueve todos los hilos necesarios para que ocurra determinada cosa o para que se logre determinado propósito. Existen varias acepciones para el término gestión.

El diccionario Larousse la define así: Gestión: del latín gestión Onís. *Acción y efecto de administrar*. En el libro “Indicadores de Gestión”, (Beltrán, 1999, 3ºed., p. 24) se define genéricamente la gestión de la siguiente manera: *“conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”*.

De modo que la gestión, organizacionalmente hablando, se refiere al desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar. Es claro que la gestión trasciende a la acción por sí misma, ya que incluye la formulación de objetivos, la selección, evaluación y determinación de estrategias, el diseño de los planes de acción, la ejecución y el control de los mismos. (Jaramillo M., 2001, revista N° 30).

La gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad que tiene la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La gestión, según Company Pascual (management) es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance de los objetivos.

Boris Avgraoff. La Gestión es dirigir las acciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, es tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados (D.E.A.D.E.).

Maritza Hernández (1997) en su tesis de doctorado plantea que: “la gestión es el proceso mediante el cual se formulan objetivos y luego se miden los resultados obtenidos para finalmente orientar la acción hacia la mejora permanente de los resultados”.

El profesor Hugues Jordán (1996) en los apuntes de la asignatura Control de Gestión del Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE), define la Gestión como *“dirigir las acciones que constituya la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados”* (Pérez, 2003).

Con respecto a los aportes de los diferentes autores, se puede decir entonces, que por gestión se entiende el proceso que desarrolla un equipo de personas que busca direccionar la administración de una empresa o institución bajo las directrices de la planeación, organización, dirección, control; y con la coordinación de las diferentes acciones que contribuyan a la toma de decisiones correctas, orientadas a alcanzar los objetivos y propósitos trazados, para medir los resultados obtenidos, y orientar la acción hacia el mejoramiento permanente de la institución.

En lo referente al tema de investigación, es de gran importancia centrarse en la gestión educativa, considerada como un proceso encaminado al fortalecimiento de los Centros Educativos, que ayuda a mantener la identidad, las políticas y las directrices de las instituciones, para responder adecuadamente a las necesidades educativas de la actual sociedad.

SECAB. (Secretaría Ejecutiva del Convenio Andrés Bello), La gestión desde lo pedagógico, promueve el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se reconozca los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento permanente de los aprendizajes de los estudiantes, con el fin de formarlos integralmente para ser miembros de una sociedad.

En consonancia con esta definición, queda claro que la gestión desde la dimensión pedagógica abarca la trilogía de la educación, porque cada uno de los estamentos interactúa para corroborar en el mejoramiento del aprendizaje, cuya finalidad es la

formación integral de los y las estudiantes como seres humanos competentes y dispuestos para enfrentar los desafíos de la sociedad.

Cuando se hace referencia a la gestión educativa, se dice que esta “se relaciona con las decisiones de política educativa en la escala más amplia del sistema de gobierno y la administración de la educación, la misma que involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas de una sociedad en particular”. Mientras que la gestión escolar se vincula con las acciones que emprende el equipo de dirección de un establecimiento educativo en particular.

Las medidas relativas a la gestión escolar corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre una institución particular de cualquier tipo. Se trata, de un nivel de gestión que abarca la institución escolar singular y su comunidad educativa de referencia.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución escolar hacia determinadas metas a partir de una planificación educativa, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas educativas. (Ayala, 2010).

Las orientaciones dadas por la gestión educativa, desde los organismos superiores de la educación deben orientar y comprometer al involucramiento de acciones y decisiones que favorezcan siempre el desarrollo de cada una de las instituciones. Porque la educación es la base para el desarrollo de los pueblos. Sin embargo, no siempre es atendida por las autoridades en las necesidades urgentes y prioritarias.

La importancia de la gestión

La gestión es importante porque permite realizar diligencias acertadas que conduzcan al logro de un deseo cualquiera, esto implica el conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto.

Por tanto, la Gestión presenta guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos para los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo

requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Con el objetivo de comprender y atender mejor cada uno de los tipos que nos presenta la gestión en el campo de la educación, es necesario definir con precisión cada una de ellos, y reconocer una amplia y variada clasificación. A continuación se considera los siguientes tipos de gestión.

Tipos de Gestión:

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiental:** es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al medio ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida, previniendo o mitigando los problemas ambientales.
- **Gestión Estratégica:** es la encargada de llevar a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan

ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura a la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

- **Gestión Administrativa:** es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Gestión Gerencial:** es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de las organizaciones.
- **Gestión Financiera:** se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** no más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.
- **Gestión de Tecnología:** es la esencia que armonizar el conocimiento de ingeniería, ciencias y administración con el fin de desarrollar métodos y procedimientos de operación (Díaz, Mota, Tovar; 2008).

Entonces la gestión cobra importancia en variados espacios, según su clasificación, donde se guía y se direcciona las acciones que tienen como meta la búsqueda del bien común.

Además de considerarse un abanico de posibilidades donde hacer gestión, tiene gran importancia la gestión educativa que abarca los diferentes aspectos que caracterizan a una institución educativa; y que se debe dar todo el valor y cuidado para alcanzar los objetivos y metas de la educación. A continuación se presenta la gestión en sus principales dimensiones:

- **La Gestión Directiva.** Se refiere al cómo debe ser orientado el establecimiento educativo. Es decir se encarga del direccionamiento estratégico, la cultura institucional, el clima, el gobierno escolar, las relaciones con el entorno.

Es el área de la organización, diseño, desarrollo y evaluación de una cultura escolar propia, en el marco de la política educativa vigente.

El Rector o Director y su equipo de gestión organizan, desarrollan y evalúan el funcionamiento general de su Institución.

Con la gestión directiva tiene como foco central ejercer liderazgo y cuidar que todas las demás áreas de la institución se orienten a cumplir con la misión y el logro de la visión Institucional.

- **Gestión Pedagógica y Académica.** Es la esencia del trabajo de un establecimiento educativo. Es el área de los procesos de diseño curricular, prácticas pedagógicas institucionales, gestión de clases, seguimiento académico. Enfoca su acción para lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño personal, social y profesional.
- **La Gestión Administrativa y Financiera.** Es la que se encarga del uso efectivo de los recursos. Tiene a su cargo todos los procesos de apoyo a la gestión académica, la administración de la planta física, los recursos, los servicios, el manejo del talento humano y el apoyo financiero y contable.
- **La Gestión de la Comunidad.** Se encarga de las relaciones de la institución con la comunidad, participación, convivencia, inclusión y prevención de riesgos.

Por lo tanto, es de considerable importancia que la gestión tome en cuenta las dimensiones específicas del ámbito educativo, para el tratamiento pertinente, con la finalidad de canalizar y responder a las necesidades urgentes que demanda la educación: una óptima dirección del centro educativo, el asesoramiento del desarrollo adecuado del área pedagógica y académica, el tratamiento cauteloso de los recursos de la institución, y el delicado cuidado de las relaciones de los integrantes de la comunidad educativa.

Una gestión apropiada de los centros educativos, permitirá hacer de la educación el espacio favorable para el crecimiento armónico y el interaprendizaje constructivo de los y las estudiantes, porque son los más susceptibles a todo el bien que la educación tiene como misión realizar.

LIDERAZGO EDUCACIONAL

Conceptos

Para abordar el liderazgo educacional, se considera necesario referirse primero al liderazgo como tal, para tomar como punto de partida tan importante tema.

Etimológicamente, *liderazgo* - del inglés *to lead*- se relaciona con la capacidad de guiar, conducir, dirigir o mandar. Se trata de una actitud o posición (o ambas), personal y grupal que se busca como modelo y guía para otros. Es un concepto multidisciplinario que tiene en cuenta elementos tangibles (proceso y contenido) e intangibles (visión, confianza, perseverancia y creatividad), facilitado por ciertas habilidades, por ejemplo: comunicación efectiva y capacidad para movilizar e integrar el sentido de identidad de las personas. El liderazgo supone un colectivo, afronta el disenso, es causal, produce cambio en el líder y en los seguidores que a su vez modifican el entorno. Es propositivo y tiene metas.

Como se ve el liderazgo es una capacidad, pero también una actitud, son las herramientas para orientar y guiar a otras personas. Por lo tanto, implica ejercer autoridad moral, porque solo el ejemplo convence y es digno de seguir las huellas de quienes se proyectan al futuro tocando el presente, brindan confianza con la tenacidad de la perseverancia e impulsan el desarrollo de la creatividad como servicio a los demás.

Joan Ginebra, relaciona el liderazgo con el arrastre, con una forma de mover una organización. Es un fenómeno psicosocial por el que un grupo de personas-seguidores- es atraído por alguien llamado líder. Esa atracción se da en la espontaneidad, que no debe confundirse con el marco, formal o informal, en que se produzca. Se trata de un fenómeno por el que las personas o los grupos sociales son conducidos por alguien, lo siguen *libremente*. Fenómeno que contrasta con el hecho de que otros sean movidos compulsivamente, ¡empujados!, por el premio, el castigo u otros mecanismos. Aunque esos procesos no son necesariamente excluyentes (López de Llergo , Cruz ; 2002).

Liderazgo, es el proceso de ejercer una influencia mayor que permite la estructura de dirección, más de lo que ella posibilita. Liderazgo, es la capacidad para influir en otras personas para la consecución de una meta común.

El liderazgo como tal, tiene dimensión social, porque cumple su cometido en cuanto está en función del desarrollo personal y social. El liderazgo no se entiende sin un grupo humano, a quien motivar, guiar y acompañar los procesos de desarrollo y crecimiento; brindando al líder la oportunidad de influir para conseguir de manera conjunta las metas propuestas.

El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Gómez, 2006).

Para ejercer liderazgo, se requiere encarnar los valores, para brindar a los seguidores los elementos necesarios que orientan y sustentan correctamente las diferentes acciones con el sello del buen ejemplo.

Con estas premisas que clarifican el significado y significación de liderazgo, a continuación se presenta algunas acepciones sobre el liderazgo educacional.

Doctor José López y Maldonado. “El liderazgo educativo, es un nuevo liderazgo orientado hacia las personas y basado en la actitud de los dirigentes, porque “lo más importante no es cuánto la gente sabe, sino lo que hace con los conceptos de liderazgo. Pero para que eso se logre, se necesita algo más importante: que creamos en nosotros mismos. La fuerza del cambio no está en las tecnologías ni en las recetas de liderazgo, sino en el carácter y en la postura que tenemos en el vivir”.

En total acuerdo con el autor, el liderazgo es una fuerza interior que permite creer en las capacidades, potencialidades y recursos personales, los mismos que deben ser canalizados de manera armónica y progresiva, para que se conviertan en un nuevo estilo de ver la vida con alegría y compromiso con los demás.

El liderazgo educacional se da por el ejercicio del liderazgo de cada uno de los miembros de la institución en los diversos espacios del accionan educativo. Alexander Luis Ortiz Ocaña enfatiza al respecto: La tarea educativa siempre ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana que las personas ejercen su influencia de poder en otras.

Todo profesor debe ser un líder y en el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Partiendo de estos conceptos de liderazgo, se podría centrar en las acepciones de liderazgo educacional, con la certeza que en nuestros días existe una amplia

necesidad de liderazgo educativo, porque se admite que su ejercicio es un elemento clave en la mejora de lo que acontece en las escuelas, y un factor que incide en el desarrollo interno de éstas en cuanto organizaciones educativas que han de garantizar el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? María Angélica Salazar. El liderazgo educacional va unido al término de *empowerment*, vocablo que intenta expresar la capacidad de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Este proceso permite captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las propias individuales, así como el desarrollo profesional.

El liderazgo educacional se apoya en toda la teoría de liderazgo, pero debe asumir las características propias de su naturaleza y su contenido.

En ese sentido sostenemos que el líder educacional es esencialmente un docente que debe dominar las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, como una condición para el liderazgo efectivo, al demostrar su competencia profesional y su interés profesional por mejorar la educación, el cambio permanente del centro educacional de acuerdo a las dimensiones de la tarea directiva educacional.

Sobre esta base, tarea, contexto y fuerzas, el liderazgo educacional tiene que ser un fenómeno de equipo, ejercido por equipos de líderes. El director es un líder que dirige líderes.

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, por medio de una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar de las personas.

El líder educacional es aquel que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus colaboradores y desarrolla a su personal.

La tarea directiva tiene cinco dimensiones: Apoya al claustro en el ámbito curricular, involucra a la comunidad en la tarea, controla y evalúa el rendimiento, crea un clima pedagógico que facilita el proceso pedagógico profesional, garantiza el desarrollo profesional de cada persona. ¿Cuál es el elemento común que existe en estas cinco dimensiones de la tarea directiva? La persona.

Entonces el liderazgo educacional es la capacidad de empoderamiento de las responsabilidades asumidas, no como meros subordinados, sino como dueños del propio trabajo. Esto implica enamorarse de lo que se hace. En el caso de la educación, es un reto el liderazgo, porque exige apasionarse de la vocación y misión de ser docente, tarea que conlleva el esfuerzo continuo de seguir explorando las capacidades, habilidades y talentos para mejorar el accionar educativo en todos los estamentos.

Además, el empoderamiento de las responsabilidades se convierte en una herramienta de búsqueda de la calidad en los modelos de mejora continua y reingeniería del sistema educativo; y se convierte en la estratégica no solo motivacional, sino que fortalece el que hacer del liderazgo, dando sentido al trabajo en equipo y permitiendo su funcionalidad; sin olvidar que el centro y la razón de la educación es el desarrollo sistémico de la persona.

La profesora Jay Robertson (Universidad de Waikato, Nueva Zelanda), considera el concepto de “Liderazgo educacional”, como una expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas, en el que todos los miembros de una institución educativa o de una organización que aprende, pueden y deben contribuir responsablemente. El liderazgo educacional maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo. Un líder educacional es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje. Los rasgos de un líder educacional deberían ser, entre otros:

- Construir capacidades para compartir metas y visiones;
- Construir relaciones fuertes, trabajo colaborativo y alianzas;
- Enfocarse en la auténtica educación democrática;
- Comprender y liderar el proceso de cambio;
- Encontrar nuevos enfoques de hacer y de ser.

Y es desde este enfoque hacia el liderazgo en donde podemos encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching.

El coaching es, pues, una metodología para el cambio y el coach un facilitador de procesos de cambio en las personas. Con métodos de coaching podemos construir liderazgos educacionales como los que propone Jay Robertson (Montes, 2007).

Por tanto, el liderazgo educacional es una tarea compartida, todos necesitamos mejor las experiencias educativas. En esta misión involucra a cada uno de los miembros de la Institución, ninguno está exento, ni de lo que necesita desarrollar, ni de lo que es capaz de ofrecer.

Todos los seres humanos tenemos un gran potencial, solo hay que explorarlo, pero es importante ponerse en la actitud de contribuir al mejoramiento del aprendizaje en los diferentes espacios y roles.

El coaching será la metodología que nos ayudará para el cambio y el coach en los procesos de cambio en las personas. Lo valioso es que todos estamos en la posibilidad de construir liderazgos saludables para el crecimiento personal y social, aportando de esta manera positivamente a la hermosa tarea de educar.

En la gestión educativa, tiene vital importancia, el liderazgo de las mujeres, al respecto, Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

En definitiva, los rasgos más destacados que puede señalar y que hacen diferente el uso del poder por parte de las mujeres serían los siguientes:

- Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuado y mediador.
- Una actitud más receptiva y participativa.
- Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.
- Un ejercicio de liderazgo más firme y constante.
- Más creativas en las propuestas para ejercer la dirección.
- Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de las compañeras y compañeros, a la escucha comprensiva, sin enjuiciar.
- Desarrollan políticas de cooperación y participación.

- Potencian relaciones interpersonales.
- Disponibilidad para el cambio.
- Crean un clima de colegialidad y gestión colaborativa con el profesorado.
- Construyen redes informales, propiciando la cohesión y los vínculos entre los miembros, alentando a otros a compartir los recursos.
- Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.
- Potencian el “aprender con los demás”.
- Clara preferencia por enfoques consultivos y cooperativos.
- Habilidad para combinar y reconciliar expectativas y experiencias contradictorias, promoviendo el compromiso colectivo de los miembros de la organización.
- Desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo.
- Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

En síntesis, dice Kaufmann (1996), las mujeres ponen la parte emocional también en el trabajo. En general las mujeres se hallan más capacitadas para tener en cuenta el lado “humano” de las personas desarrollando para ellos sus dotes intuitivas naturales (Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E. y Centeno, B.: El liderazgo femenino y su ejercicio... Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).

Hoy, la gestión educacional ha tomado vuelo con una connotación particular, como es el aporte de la mujer en la gerencia educativa.

La mujer por sus dotes propios de su identidad y naturaleza, ejerce una gerencia más abierta e innovadora, busca siempre el sello de la calidad centrando su atención al cuidado de la persona en todas sus dimensiones, por su tenacidad está comprometida con el desarrollo integral de los miembros de la institución, demostrando una personalidad firme y flexible, comunicativa y prudente, persuasiva y respetuosa. Su gran capacidad de intuición es una herramienta importante para el cuidadoso, responsable y exigente ejercicio de liderazgo educacional. Así lo expresa, Kaufmann (1996), la mujer presta mayor atención a los sentimientos y al

uso de una “inteligencia emocional”, más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.

Para adentrarnos en el liderazgo educacional es necesario acercarnos en primera instancia a los tipos de líderes, los mismos que se derivan en diversas opiniones, que van desde considerar que son pocos, hasta una gran variedad de divisiones del mismo, en función de los enfoques o formas de la autoridad, así como otros establecen que el liderazgo es uno solo, amoldándose su clasificación en función de las personas que lo ejercen, presentándose los casos donde no necesariamente aquellos que dirigen sean líderes.

Clásicamente se han distinguido tres tipos de liderazgo, que corresponden a determinados tipos de organización y formas de Dirección de grupo. Aunque en algunas circunstancias puede haber mínimas variaciones por lo general estos tipos se mantienen estables y son:

- **Autócrata:** Se define un líder como autócrata cuando se hace cargo de toda la responsabilidad, lo cual reúne a la iniciativa de acciones, dirección, motivación y control, desprendiéndose de ello la posibilidad de la auto-competencia en la cual el líder considera que él es el único capacitado para la toma de decisiones, adoptando una posición de fuerza y control por encima de sus subordinados, exigiendo obediencia a los mismos.

El líder toma todas las decisiones y supervisa las actividades de los sujetos a su cargo o mando. En el grupo con líderes Autoritarios se encuentran presentes dos tipos de reacción: El primera es la reacción pasiva, cuando el grupo acepta las condiciones establecidas por el líder, conteniendo su agresividad, son poco comunicativos, y su producción es solamente la necesaria. La segunda es la reacción agresiva, se manifiesta con la presencia de víctimas expiatorias, con producción necesaria y descontinuado si el líder se ausenta. En este grupo existe mucha agresión contenida.

- **Participativo:** Es cuando el liderazgo permite a través de la consulta la opinión, abriéndose a la contribución de los subalternos, buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales.

En este nivel de liderazgo, se adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

- **Democrático.** Es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.
- **Liberal:** En este tipo de liderazgo, se basa en delegar autoridad para la toma de decisiones, lo que conlleva a un compromiso mayor de los subalternos ya que su responsabilidad se incrementa por tener que auto motivarse y controlarse, sin perder la guía preestablecida por el líder, quien espera resultados, dejando hacer, sin dar mucho apoyo.

Los resultados positivos en este tipo de liderazgo, solo son posibles cuando existe mucha capacidad en los integrantes del equipo, de lo contrario no sería viable.

Estas topologías resumen a muchas variantes y es interesante tener presente ciertos dichos que hacen referencia a este tema, como por ejemplo: "*El liderazgo por medio de la fuerza, no es otra cosa que carencia del mismo*", "*No pongas a las personas en tu lugar, ponte tú en el lugar de las personas*".

Sin embargo, el desarrollo organizacional ha permitido ampliar esta tipificación tradicional presentando tres tipos de liderazgo: ***líder centrado en el grupo, líder centrado en el líder, líder descentrado.***

Esta tipología se estructura a partir de dos componentes: El primero, el manejo de los participantes, es decir el grado de libertad que concede el líder a los participantes del grupo; y el segundo el grado de acercamiento emocional del líder hacia el grupo, es decir la distancia típica que establece el líder con sus colaboradores, la relación emocional.

Respecto a los estilos señalados tenemos que:

Es indudable que existe muchos estilos de liderazgo y cada uno de ellos cumple su función de acuerdo con las circunstancias específicas en que cada líder se encuentre, como el giro de la empresa, el momento histórico de la sociedad en que está ubicada la organización, la edad de la misma, los inconscientes colectivos, hábitos, creencias, el tipo de actividad que desempeña, el sexo, nivel socioeconómico y cultural del personal de la empresa, etc.

También es cierto que en los últimos años se ha escrito mucho sobre los estilos de liderazgo y las características de cada uno de ellos. Cada autor ha definido y clasificado de forma diversa, resaltando y matizando distintos aspectos que ayudan a identificar el perfil de los diferentes líderes de una organización, según su actuación y el ejercicio de liderazgo; sin embargo, resultaría difícil y aventurero definir un estilo de liderazgo que de los mismos resultados en todas las empresas y sus miembros.

Como se sabe, el ser humano es increíblemente sorprendente por su diversa forma de reaccionar ante un mismo estímulo, o igual ante estímulos diferentes. Por eso la dirección humana alcanza altos niveles de complejidad y se ha considerado más como un arte que requiere agudeza, sensibilidad, flexibilidad y estrategia, que como una ciencia con una simple receta a seguir.

- **El liderazgo centrado en el grupo;** es un liderazgo que se orienta hacia la meta y los colaboradores. Los colaboradores disponen de mucho espacio para la creatividad y realización de sus tareas, sin que pierda el manejo a través del líder. El control está orientado hacia el asunto y no hacia la persona, hay información mutua y los colaboradores participan en el proceso de toma de decisiones. El líder tiene una relación emocional positiva con sus colaboradores, está abierto a preguntas y sugerencias, defiende a sus colaboradores hacia afuera y facilita un clima positivo en el grupo.
- **El Liderazgo centrado en el Líder;** se caracteriza por una estructuración y asignación de tareas a través de un manejo intencionado de las actividades del grupo, y un control detallado de la realización de la tarea. Las metas son dadas y las decisiones también. El espacio de los colaboradores es mínimo. Asimismo, hay dos variantes extremas con relación a los colaboradores: Primero un distanciamiento pronunciado, lo cual los colaboradores viven más bien como

rechazo y frialdad emocional, y segundo, un acercamiento patriarcal que en el fondo es una relación asimétrica (padre- hijo).

- **El Liderazgo Descentrado;** es aquel que se conduce descentradamente, el líder no maneja ni influye en las actividades del grupo. Los colaboradores no tienen límites en su conducta de trabajo. Tampoco encuentra apoyo. Aquí la relación con sus colaboradores es principalmente neutral aunque también puede ser distanciada o de cercanía. El líder no influye en las relaciones entre los miembros del grupo.

Que importante es mantener el justo equilibrio en el manejo de liderazgo, para hacer de este una herramienta positiva que ayude al fortalecimiento de las relaciones humanas, a la gestión acertada de las instituciones educativas para alcanzar con éxito los mejores resultados en calidad de educación.

DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER

El líder se define como una persona que mueve a otros por su natural capacidad de arrastre. El director no necesariamente tiene este carisma pero aprovecha ciertos mecanismos propios de su cargo, como la capacidad de sancionar (Ponencia, de junio de 2002. Presentada por Dra. Ana Teresa López de Llergo y Mtra. Luz María Cruz de Galindo (Universidad Panamericana, México, D.F.). Líderes y directores tienen poder sobre los otros, y han de encauzar para el logro de los objetivos de la institución. Por su parte, los seguidores y subalternos no pueden ser solo sujetos pasivos, sin capacidad de discernimiento, porque si no hay la participación activa aún el mejor proyecto queda plasmado únicamente en el papel.

El líder

En sentido estricto, el líder es reconocido por su capacidad, y eso llama la atención de los demás; si busca un bien -real o aparente-, consigue seguidores; si lo que pretende vale la pena, logra la constancia de otros; como se involucra, conoce a los que le siguen y sabe tratarlos. De todo lo anterior surge un elemento importante: la confianza recíproca.

El seguidor busca encontrar en el líder -por su capacidad (real o supuesta) y porque quiere mi bien- a quien puede indicar el camino para la felicidad y para la seguridad. Por eso el seguidor abdica en el líder, a cambio de que este último asuma la

responsabilidad de conseguírselas. El seguimiento responde a unas circunstancias y a características personales del líder. Las primeras tienen que ver con rasgos emocionales y temperamentales, más que con especiales capacidades estratégicas o técnicas. Sin embargo, hay personas que poseen liderazgo en cualquier situación.

Se considera que un líder es capaz, porque sabe estar en el sitio conveniente en el momento oportuno; tiene experiencia operativa y la ejerce; su visión es global sin descuidar las circunstancias inmediatas, y su alto nivel de curiosidad intelectual le permite encontrar relaciones novedosas e interesantes. Además, no corre riesgos innecesarios por temeridad, falta de reflexión o pusilanimidad, pero ve en las crisis oportunidades de crecimiento. Tiene éxitos porque fija metas próximas y alcanzables; ocupa con prestigio su lugar y además, sabe retirarse a tiempo (GINEBRA, 1994, pág. 3 y 27 a 60,. cit., pág. 39).

Lo que el líder pretende vale la pena si da sentido y significado al esfuerzo de los seguidores, sabe llegar a la imaginación, inteligencia y voluntad de los otros, y de alguna manera personifica los ideales que persigue. Esto es posible cuando logra impresionar y dejar una huella imborrable. Además, es capaz de cortar por lo sano, si el caso lo requiere. Se involucra de un modo total porque está convencido de sus proyectos; es activo y resuelto; no permanece en la neutralidad, y es de una pieza, con convicciones firmes y capaces de asumir las consecuencias de su postura; evita la afectación y dosifica el esfuerzo.

Pero no bastan las características mencionadas para que se establezca la buena relación del líder con sus seguidores; ha de haber también una confianza recíproca que provoque hechos muy concretos de fidelidad y de apoyo incondicional.

El directivo

Una institución se puede mover hacia los objetivos elegidos por *impulsión* o por *arrastre*. *Impulsarla* –con los procedimientos de avance- es la actividad propia de los directivos. El arrastre, como hemos dicho, es la aportación del líder.

Una de las más importantes tareas del director es la elección del futuro, de lo que como grupo se quiere llegar a ser. Esta elección estratégica exige del director capacidades intelectuales específicas de imaginación realista y de decisión. Dirigir

es, en parte, imaginar y decidir. El futuro tiene que forjarse, elegirse, y ha de abarcar también el camino para alcanzarlo, y los trazos generales de la acción. Todo ello junto con una voluntad firme de llegar al final.

Pero el director no puede hacerlo todo y se ayuda de la estructura, con la que comparte la acción directiva. Dirigir es imaginar, decidir, hacer y empujar la estructura. Se trata de contar con todo y con todos y moverlos al fin, para lo que se necesitan procedimientos adecuados y oportunos. La mirada del director, por amplia que sea, ya no basta en un mundo tan complejo y globalizado, su papel implica síntesis de muy variados elementos que inciden en la organización, integrar factores diferentes disímbolos cada uno con legítima autonomía. El director necesita habilidad política y exactitud de ingeniero, saber aprovechar la tecnología y conocer las demandas culturales, entenderse con los seres humanos y con los números.

Las actividades de los directores implican un quehacer estratégico, un gobierno de equipos humanos complejos para repartir la acción directiva, hacer y hacer-hacer a los colaboradores. En el mosaico de estos mecanismos de impulso se plasma de modo claro, por una parte el talante del director, y por otra, su ajuste al hecho situacional, que exigirá que el impulso de conjunto generado por los procedimientos de avance sea más o menos riguroso, según sea más o menos arduo el logro del propósito y la institución más o menos inerte a la acción impulsora.

El líder y el director tienen carismas y funciones distintas. Mientras que el director es responsable de la toma de decisiones y quien exigirá a las personas el cabal cumplimiento. Es quien maneja el conjunto de actividades que conciernen a los saberes, medio, recursos, fines, objetivos con la finalidad de conseguir la buena marcha de la institución; el líder es quien sale al encuentro oportuno de las personas para animar, persuadir y acompañar los procesos.

Es importante la complementariedad entre el director y el líder, porque las funciones de los dos corroboran a asumir la responsabilidad del cambio; superar los retos y desafíos; involucrar a todos los miembros en la búsqueda constante de alcanzar los objetivos y propósitos institucionales.

A continuación, Marcelo Ferenstein, presenta de manera concreta las características del directivo y del líder.

Directivo:

- El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.
- Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.
- Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.
- Resistente o desconfiado de los empleados que conocen su trabajo mejor que el gerente.
- Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.
- Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.
- Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.
- En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniencia personal.

Líder;

- Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.
- Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular el entusiasmo y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.
- Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.

- Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.
- Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.
- Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.
- Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.
- Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo

Características del líder actual

- La credibilidad de un Líder consiste en ser una persona de carácter, de principios, una persona ética, justa y capaz porque conoce lo que está haciendo en su trabajo.
- Debe tener capacidad de convencimiento como contrapunto a la tradicional cualidad de dotes de mando.
- El líder es una persona que valora a los demás porque le preocupan las personas que trabajan a su lado y se interesa por la dignidad de su equipo.
- Una característica fundamental del líder en la empresa actual es la valentía, el coraje en la toma de decisiones.
- Son personas dispuestas a decir las cosas como son, a enfrentarse con situaciones difíciles y a no dejarse llevar por el camino más fácil.
- Los líderes deben ser personas capaces de establecer confianza más rápidamente que en el pasado. Es imposible que las empresas se adapten con rapidez a los cambios sin personas capaces de transmitir confianza en los cambios que se van a articular. Por eso, deben ser flexibles en su actividad directiva.

- Los verdaderos líderes actualmente son líderes por jerarquía, por antigüedad, sino por competencia, por humildad, porque transmiten credibilidad entre sus colaboradores.

Al ser así, un líder desarrolla su vocación con la convicción de estar llamado al servicio de los demás, y que solo ahí tiene sentido todo el bagaje de potencialidades que le ha sido dado y que ha hecho fructificar.

DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER

El dirigente

- Puede mejorar, puede aprovechar, puede utilizar, porque tiene poder. El dirigente acostumbra a imponer, es su criterio, es su concepción, fácilmente el dirigente se rodea de aduladores, de servidores que están pendientes de él más que de la función que deberían de desempeñar (Mn. Joan Morera Peralta, Radio "Éxitos 1090" - Caracas, Venezuela, (Trascripción de M^a Cruz Díaz)).
- Puede anular iniciativas, cualidades que pueden hacerles sombra, pues aquel que me puede anular, opacar, es mejor anularlo de antemano antes que confrontar las ideas, las reflexiones y las obras.
- Puede destruir al que le incomoda, por eso margina, arrinconar, deja de lado, no le da oportunidades a aquel que podría ser competidor.
- Fácilmente se deja llevar por la mezquindad, por ese ego tan profundamente incrustado en cada persona humana, tanto, que a él le gusta pantallear, ser la primera figura, ser el que aparenta, el que acapara la imagen de los medios, o aprovecha los medios para transmitir una imagen quizás falseada.
- No mantiene posturas firmes y consecuentes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parece más ventajoso y lo asume aunque mañana cambie de opinión, y así pasa los días. Cumple roles, pero no cumple funciones, la función sería liderar la comunidad que le ha elegido y que le ha constituido, como por ejemplo en el rol de la autoridad, pero se queda con el rol porque eso

viste, porque eso da prestigio y se olvida de la función que debería cumplir a través del rol a que ha sido llamado y constituido.

- Llega a extremos de castrar iniciativas, porque no se acomodan a sus fines, porque nadie tiene que mostrarle, el dirigente es oportunista, no le interesa tanto obtener los resultados en pro de sus seguidores a los cuales tiene que representar, sino que le interesa más bien obtener los beneficios personales.
- Se escuda en formalidades externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar.

En cambio el líder

- Es una especie de fuerza que une, que entusiasma, que arrebatada, el líder estimula, reparte tareas, facilita los medios, no tiene ningún complejo de que alguien sea más competente que él mismo, vive lo que transmite, alienta, anima, y ejercita su imagen delante de su comunidad.
- Razona, argumenta, expone, da motivos, no impone, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción. Estimula, invita y crea las condiciones favorables para transmitir ánimo a sus seguidores, es el primero en servir, ayuda, colabora, se identifica con la causa que defiende, el débil y el oprimido.
- El líder es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimientos públicos ni halagos, él ama de verdad, no se aprovecha de nada ni de nadie, él abre caminos, inventa, descubre horizontes, marca las pautas y renuncia a posiciones cómodas que en un momento dado le podrían resultar más beneficiosas.
- No se acomoda ante el riesgo ni se acobarda ante los peligros, no tiene desavenencias, no teme que no le entiendan ni temor que lo persigan, mantiene y defiende posiciones firmes y no posturas circunstanciales, transitorias, pasajeras y oportunistas.

- No decae tampoco ante los fracasos, porque él sabe que puede fracasar, él sabe bien que él no es capaz de todo, y sigue adelante ante las dificultades e incomprensiones.
- Predica siempre la verdad y es consecuente en la verdad. La verdad de palabra con lógica y la verdad de obra en sus realizaciones.
- No se atrofia, no se queda “dormido”, renueva, se revitaliza, se siente rejuvenecer constantemente frente a su comunidad; va delante con la fuerza moral que le dicta su propia vida realizada.
- Reconoce ciertamente la valía y los méritos de los otros, y los destaca, no tiene ningún complejo en reconocer que los demás también tienen capacidades, cualidades y le arriman el hombro.
- Es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.
- El líder comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblez, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo y de sus obras; por eso creo que lamentablemente, que en nuestra sociedad faltan los verdaderos líderes que apuestan por una actitud de servicio y entrega incondicional en las diversas funciones que prestan sus servicios.

Con respecto a la función de dirigente y líder, queda una diferencia abismal. Que importante es asumir una responsabilidad como oportunidad para crecer y hacer crecer a los demás, ayudando a explorar toda la riqueza que cada persona tiene, en una relación de reciprocidad, donde los valores humanos sean la fuente para el desarrollo personal y social.

En nuestra sociedad hace falta líderes en todos los campos para ejercer el verdadero liderazgo en pro del desarrollo de los pueblos y de la sana convivencia entre todos, sin distinción de ninguna clase.

Hoy es un reto la formación de líderes, para que estos sean quienes dirigen las comunidades y pueblos con la autoridad que se expresa en la fuerza moral que

representan; porque cuando son dirigentes sin la capacidad idónea de un auténtico liderazgo, fracasan y no ejercen una verdadera dirección.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Para referirse a las competencias del líder, es necesario incluir dos definiciones del término.

Se define el término competencia como los “conocimientos y cualidades que una persona aporta a su trabajo y que le permiten desempeñar esa tarea correctamente” (Miguel Tobío, “Enciclopedia Práctica del Management: hacia un concepto universal”, Ediciones Deusto. Madrid 1998).

“Los conocimientos que ha adquirido a lo largo de su vida, su experiencia, tanto vital como profesional y sus habilidades, adquiridas o innatas. Estos tres elementos, unidos e indisolubles, integran las competencias profesionales del individuo”. (José Manuel Casado (“El directivo del siglo XXI”, 2ª ed., Gestión 2000, Barcelona, 2001) aporta una definición muy parecida a la de Miguel Tobío).

De esta manera podemos resumir, según los autores antes mencionados, que las competencias son la suma de los conocimientos más las habilidades y la experiencia.

A continuación figuran las áreas de conocimiento y sus competencias correspondientes del liderazgo.

Inteligencia emocional: Fue Daniel Goleman (psicólogo de la Universidad de Harvard) el que acuñó el término de inteligencia emocional para designar una competencia indispensable en un buen líder. La define como la capacidad de las personas para dirigir sus emociones. El mismo Daniel Goleman cita cinco grupos de habilidades emocionales básicas:

- * **Autoconciencia o autoconocimiento:** es la capacidad para darse cuenta de las propias facultades y para descubrir aquello que nos conviene o nos gusta hacer.
- * **Autocontrol:** las personas que controlan adecuadamente sus emociones son, generalmente, tranquilas, pacientes, poco impulsivas y saben trabajar bien bajo

presión. Dominar esta habilidad es fundamental para las relaciones interpersonales, la comunicación y la resolución de problemas.

- * **Automotivación:** capacidad para ser proactivos ante las diversas situaciones que se pueden presentar, tanto en nuestra vida personal como profesional.
- * **Empatía:** capacidad para reconocer, entender y apreciar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros. Significa ser capaces de leer las emociones de otras personas
- * **Habilidades sociales:** capacidad para manejar adecuadamente nuestras relaciones con los demás.

La inteligencia emocional incluye, a su vez, dos tipos de inteligencia: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal. La interpersonal es la capacidad de comprender a los demás: qué les motiva, cómo trabajan mejor y la forma de cooperar con ellos. La inteligencia intrapersonal es la habilidad que nos permite configurar una imagen exacta y real de nosotros mismos: conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades.

A continuación se incluyen algunas consideraciones que relacionan inteligencia emocional y liderazgo:

El líder demuestra poca inteligencia emocional cuando, habitualmente, se encuentra dominado por emociones negativas como el miedo, inseguridad, desconfianza, etc... y eso, además, se hace extensivo al equipo que dirige.

El líder demuestra su inteligencia emocional a través de su capacidad de autodotarse de los mejores estados emocionales: ilusión, confianza, seguridad, etc... a pesar que las circunstancias externas no sean las mejores.

Por último, podemos añadir que, para realizar cualquier trabajo, el 33% depende del coeficiente intelectual (IQ), mientras que el 66% restante se corresponde con el coeficiente emocional (EQ). La inteligencia emocional es imprescindible para realizar el 85% de nuestras tareas y funciones.

Coaching: Podemos definir coaching como el proceso que busca liberar el potencial que todos llevamos dentro a través del acompañamiento, donde el facilitador o coach apoya a la persona o coachee a través del autoconocimiento y la acción. El coach no influye directamente ni toma las decisiones por el coachee y sigue las bases del método mayéutico impulsado por Sócrates: el coach actúa como espejo en el que el coachee se ve reflejado, y a partir del cual reflexiona para tomar decisiones sostenibles y beneficiosas para sí mismo y para la empresa que representa.

El coaching trabaja el conocimiento (saber), las habilidades (saber hacer) y, sobre todo, el cambio de actitud y la conversión de las habilidades en hábito (saber ser). Si volvemos a la definición de competencias comprobaremos que el coaching hace hincapié sobre los aspectos que engloban las competencias de las personas.

El método del coaching utiliza la reflexión, el descubrimiento, el plan de acción y el seguimiento.

Los líderes, en vez de mandar y dar órdenes, empiezan a empatizar y a servir a sus colaboradores, ganándose su respeto y autoridad. Así pues, el coaching es un método insustituible como elemento de desarrollo del liderazgo.

Programación Neurolingüística (PNL): La PNL se crea a principios de 1970 como resultado de la colaboración entre John Grinder (profesor de Lingüística de la Universidad de California) y de Richard Bandler (estudiante de Psicología de la Universidad de California). Se preguntaron la razón de que determinadas personas tuvieran éxito relevante en su profesión y otras, con la misma preparación, no pasaban del nivel de un modesto aprendiz. Seleccionaron, entre las personas de prestigio, a aquellas que comunicaban de forma más sobresaliente; tras una observación exhaustiva llegaron a perfilar el primer embrión de la PNL.

Se puede definir como una herramienta de desarrollo personal que ayuda a comprender cómo utilizamos la mente, cómo vemos el mundo y cómo comunicamos nuestra experiencia subjetiva a terceros, a través del lenguaje.

Albert Serrat, (“PNL para docentes”) la define como “la excelencia en la comunicación, tanto intrapersonal como interpersonal”. También cita que en la denominación PNL intervienen tres conceptos que conviene clarificar:

1. Programación: hace referencia al proceso que sigue nuestro sistema sensorial para organizar sus representaciones, creando sus estrategias operativas.

2. Neuro: indica que todo el comportamiento es el resultado de alguna actividad neurológica dentro de la persona.

3. Lingüística: finalmente la actividad neurológica y las estrategias que se derivan son transmitidas en todo tipo de comunicación y, especialmente, en el lenguaje.

El objetivo de la PNL es aprender a dar la respuesta más positiva y proactiva a cualquier persona o situación. Para eso es necesario analizar cuál es el modelo mental utilizado por cada persona y qué resultados le comporta en su vida personal y profesional, estudiando cómo se comunica consigo mismo y con los demás. Todo lo antes mencionado va a depender del grado de compromiso que tenga la persona con su autoconocimiento y desarrollo personal.

Eneagrama de la personalidad: Conocimiento de los demás: también citada de "Liderazgo". El eneagrama es una figura geométrica (ver Figura 2) que representa los nueve tipos de personalidad fundamentales de la naturaleza humana y sus complejas interrelaciones: Reformador: racional, de sólidos principios y autodominio, ayudador: humanitario, generoso y posesivo, triunfador: adaptable, ambicioso y consciente de su imagen, individualista: intuitivo, esteta y ensimismado, investigador: perceptivo, innovador y objetivo, leal: encantador, responsable y defensivo, entusiasta: optimista, hábil e impulsivo, desafiador: seguro, decidido y dominante, pacificador: receptivo, tranquilizador y complaciente.

¿Qué podemos conseguir conociendo y dominando el eneagrama?: dos aspectos muy importantes que tiene que dominar el líder, el conocimiento de sí mismo (autoconocimiento) y el conocimiento de los demás.

Liderazgo: Toma de decisiones, organización y coordinación, Desarrollo y evaluación del rendimiento, confianza en sí mismo, positividad.

Motivación: Según conclusiones de estudios realizados por la compañía Towers Perrin "La culpa de la falta de compromiso en aquellos empleados desmotivados la tienen casi siempre los jefes; además, el interés que la dirección demuestra por el

bienestar de la plantilla es determinante para tener a sus empleados motivados”; y compañía Great Place to Work “los empleados consideran esencial para consolidar un buen clima laboral: camaradería entre los miembros de la plantilla, confianza en el jefe, trato respetuoso, trato justo, que el director de Recursos Humanos y la conciencia de que el activo más importante de la compañía son sus trabajadores, horario flexible y entorno saludable y seguro. En ambos estudios aparece la figura del líder y su influencia en la motivación y el clima laboral.

Muchas y variadas son las definiciones que podemos encontrar sobre la motivación; como nunca se ha conseguido un consenso sobre la misma, aquí se incluyen algunas de ellas:

- * La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales (se refiere a la motivación en la empresa).
- * Conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto desde dentro como desde fuera del individuo, que inician su conducta laboral y determinan su dirección, intensidad y duración (Pinder).
- * La motivación se produce en función de la necesidad y del incentivo (Atkinson).
 $M = f(N \times I)$ M = Motivación N = Necesidad: estado del organismo que incita a la acción, con una intensidad determinada. I = Incentivo, meta u objetivo.
- * Proceso por el que las personas consiguen crecimiento personal al obtener recompensas intangibles de un trabajo interesante y que supone un reto para quien lo desempeña (Teoría Harvard de la Motivación). Esta teoría contempla cinco principios generales:
 1. Nadie puede motivar a nadie.
 2. Todo el mundo está permanentemente motivado.
 3. Se pueden crear ambientes que faciliten la elección de un alto nivel de motivación.

4. Toda persona tiene razones para hacer lo que hace; si no fuese así haría otra cosa.
5. El nivel de motivación se elige.

Según esta teoría la responsabilidad del jefe sería la de crear ambientes que permitan la elección de un alto nivel de motivación por parte del colaborador. Eso implica conocer al colaborador lo suficiente como para saber cómo puede crear ese ambiente para él. Así pues, podemos decir que el líder:

- * Puede motivar a sus colaboradores a través del reconocimiento a los mismos
- * Puede utilizar la automotivación en el caso de que sea capaz de disponer de motivación intrínseca y motivación trascendente.

El líder, por lo tanto, deberá de ser capaz de motivarse a sí mismo y de motivar a los demás.

Comunicación; “Un jefe comunicativo, empático, que es capaz de compartir el conocimiento y discutir con sus empleados y hacer el papel de coach cuando sea necesario, es emocionalmente inteligente. Dar mensajes claros y homogéneos son otra de sus capacidades”. (Andrés Hernández Vicedo, Dpto. de Marketing de ASAC Pharma).

REQUISITOS, CUALIDADES Y HABILIDADES DEL LÍDER EDUCATIVO

Todo líder debe estar dotado de valores, entre ellos todo lo referente al liderazgo, posee cualidades, habilidades y algunos requisitos.

Requisitos del líder:

- Saber enmarcar los objetivos del colectivo.
- Portador de lo nuevo, creador incesante. Apasionado por el cambio.
- Tacto psicológico para tratar de acuerdo con las características particulares.
- Saber intuir y prever los problemas. Tiene habilidad para la toma de decisiones.

- Entusiasta y motivador. Inspira con su visión de futuro.
- Diseña, propicia un entorno que facilita la acción conjunta e individual.
- Apremia, trasmite energía y desbroza el camino de la burocracia que lentifica la acción.
- Se ve a sí mismo y a los que lo rodean en un continuo proceso de aprendizaje y perfeccionamiento.
- El líder resume y trasmite historia

Cualidades del líder:

- Está dispuesto a correr riesgos.
- Audaz, inteligente
- Vence su desánimo y las ideas negativas.
- Es paciente y consistente
- Buen carácter
- No le asusta ser un inconformista.
- Lucha por la calidad
- Prevé las necesidades a largo plazo
- Sabe enmarcar los objetivos del grupo
- Apasionado por el cambio y lo nuevo
- Hábil en la toma de decisiones
- Arrastra y no empuja
- Tiene autoridad moral
- Aprende constantemente
- Desarrolla a las personas y las involucra
- Adaptabilidad

- Creatividad

Habilidades del líder:

- Habilidad para aceptar a la gente tal como es, no como le gustaría que fueran.
- Habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado.
- Habilidad por tratar a los que están más cerca de uno, con la misma cortesía que se dispensa a los desconocidos o a las visitas.
- Habilidad para confiar en otros, aun si el riesgo es grande.
- Habilidad para vivir sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás.

Para ser líder requiere estar preparado, tener carisma para enfrentar a un mundo contra corriente.

La presencia de un verdadero líder en cualquier grupo humano, favorece el desarrollo y el compromiso de los grupos y de las personas.

Entonces para los centros educativos es un reto de vital trascendencia, favorecer la formación de los y las verdaderos líderes, para lograr una mayor incidencia en las intervenciones educativas; y a su vez sirvan de motivación y compromiso en los diferentes roles y funciones dentro de las instituciones.

LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

¿Qué son los valores?

Esyin Calderón Valverde, Publicado en: Valores , La Educación y los valores. Los valores son las conductas humanas que se adecuan a las normas sociales establecidas, sin necesidad de un poder restrictivo. Ser honesto porque cree que es importante ser honesto y nadie tiene que obligar a ello: es porque nace serlo. Se es respetuoso, responsable, cumplidor de las leyes porque es necesario hacerlo. Respeta la forma de pensamiento del otro porque nace hacerlo, no porque se obliga. Ser responsable en el trabajo porque se cree en la responsabilidad y no porque se rebaja el salario o se llama la atención o pueden despedir.

Salvador Carrasco Calvo, Profesor de Sociología, Universidad de Barcelona (U.B.). Los valores son realidades dinámicas, relativas al complejo cultural en que se dan y

siempre expresión viva de la interacción presente entre los individuos, los grupos y las instituciones sociales en un momento dado y en una sociedad concreta. El hecho es que las concepciones éticas y morales tienen que abordar nuevos problemas y deben responder a nuevas realidades con nuevas formulaciones y valores. Sin embargo, el discurso de muchos educadores está anclado en un pasado desbordado por hechos nuevos e irreversibles, de carácter social y económico. El problema no es de las nuevas generaciones sino de las personas adultas.

Los valores pertenecen a los seres humanos, a sus conductas en las diferentes realidades, estos tienen que ver con el entorno cultural, los mismos que se adecuan a las normas sociales establecidas para interactuar con los demás individuos.

Los valores también se caracterizan por las profundas convicciones que cada persona tiene y manifiesta en las relaciones interpersonales.

Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema inevitable; pugnar por la “educación en valores” no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa, o es “en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación.

Marcela Chavarría Olarte, Educación en un mundo globalizado, 2007. Para educar en los valores hace falta conocerlos bien y habilitarse en la metodología apropiada para ello; es decir, partir del conocimiento firme de aspectos axiológicos básicos y, así, posteriormente, profundizar en directrices prácticas que permitan que la educación sea de los más auténtica e integral posible.

La educación en los valores es tarea de toda la vida, nunca se está lo suficientemente educados en algún valor, pues siempre se puede y se aspira a llegar a más. Es esto lo que da sentido a la vida humana: la búsqueda siempre inconclusa de la plenitud.

La educación en valores es tarea y el compromiso por toda la vida. En cuanto a educadores deben entender que la educación se opera en diferentes ámbitos, cada uno de los cuales tiene su responsabilidad específica en la integración de los valores para buscar el perfeccionamiento humano.

Hoy más que nunca, la preocupación fundamental de la escuela debe ser la formación en los valores, tomando en cuenta que en nuestra realidad la familia,

primera escuela de valores no es consistente de esta misión por diversas situaciones.

Por tanto, el/la docente tiene que fortalecer esta dimensión de suma importancia. Lo curioso es que debe hacerlo desde la práctica personal para que tenga resonancia en la vida de las y los estudiantes.

Esyin Calderón Valverde - Publicado en: Valores , La Educación y los valores. Si bien es responsabilidad primera del hogar el fomentar valores en los niños y jóvenes, no se puede escudarse en eso para no fomentarlos en los centros educativos.

La Educación es un proceso social formativo. No se reduce a la sola instrucción, como se ha hecho hasta el momento. Educar es formar y formar es instruir, moralizar, socializar y personalizar. Se ha dejado de lado la moralización o los valores. Se tiene doscientos días dedicados a la instrucción ¿cuántos se dedica a la moralización? Entonces no hay que quejarse del incremento de la violencia, del irrespeto, la deshonestidad, la falta de valores cívicos, espirituales, etc. Lo que se siembra se cosecha.

Las instituciones educativas, están muy preocupadas por las innovaciones tecnológicas y curriculares, con la finalidad de propender una educación de calidad. Sin embargo, la educación en valores es muy cuestionada, porque en el mejor de los casos están escritos en los documentos pertinentes de la institución, pero que lejos están a veces de la práctica, especialmente por partes de los adultos: docentes y padres de familia.

Hace falta decidirse por una propuesta clara y experiencia de los valores como fuente principal de una educación integral y de calidad.

5. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN Y LIDERAZGO DESDE EL ANÁLISIS DE LOS DOCUMENTOS DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

5.1. LOS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.

La Insectoría “Sagrada Corazón” de la Sociedad de Madres Salesianas, dispone una serie de instrumentos educativos para la gestión de las instituciones salesianas de las Hijas de María en el Ecuador; siendo estos aprobados por el Ministerio de Educación con el “Proyecto de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las FMA-Ecuador”, según el acuerdo N° 437, Quito 24 de noviembre de 2008 (CONIE, 2008).

5.1.1. *Manual de funciones y procedimientos*

El Manual de funciones y procedimientos describe para cada uno de los miembros de la comunidad educativa los siguientes aspectos:

El objetivo que guía un desempeño óptimo; *el alcance* que abarca las actividades en la organización, planificación, seguimiento y evaluación; determina el *marco legal* y las *responsabilidades* que deben realizar en el ejercicio y en la *ejecución* de sus funciones. El cumplimiento de estos aspectos permite ejercer una gestión eficiente a nivel administrativo, económico, funcional y educativo.

Al tener claro los roles y los procedimientos, facilita que cada uno de los miembros realice las diferentes responsabilidades en clave de liderazgo, favorece el desarrollo personal, la motivación en el trabajo, relaciones personales constructivas. Estos elementos permiten que el clima organizacional sea un estilo de trabajo y de relaciones positivas en bien de la educación.

Por lo tanto, es importante reconocer que el Manual de Funciones y Procedimientos, es un documento valioso para la buena marcha de la institución educativa. La socialización de estos documentos es urgente, para que los diferentes estamentos de la comunidad educativa, conozcan y actúen con certeza según las directrices legales e institucionales.

5.1.2. Código de convivencia

Todo grupo humano requiere de principios básicos para asegurar la armonía entre las relaciones de sus integrantes. La convivencia humana inicia en la familia y se fortalece en el ambiente escolar, por lo que cada institución educativa tiene la obligación de diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica.

El Código de convivencia, de las Instituciones Educativas Salesianas FMA, surge del común acuerdo de los estamentos de la comunidad educativa, para regular y conciliar las relaciones humanas de sus miembros y de esta manera eliminar, reducir o controlar los conflictos que surge en la cotidianidad.

En el presente Código de Convivencia se establecen de manera clara los derechos y responsabilidades de los diferentes miembros en función de los valores que responden a la entidad institucional. Los derechos constituyen los valores de la convivencia, cuyo fundamento está en la dignidad humana; las responsabilidades son los comportamientos exigidos para posibilitar la libertad y crecimiento personal.

El Código de Convivencia refleja las condiciones mínimas que deben ser garantizadas a todas las personas desde una perspectiva formativa, que permita el crecimiento personal de adentro hacia afuera como se expresa en el Sistema Preventivo de Don Bosco.

La base legal del Código de Convivencia Institucional, tiene la referencia de los antecedentes: Código de la niñez y de la adolescencia y el Acuerdo ministerial N°182, que establece los lineamientos para la elaboración del Código de Convivencia.

El Código de Convivencia de la Unidad educativa María Auxiliadora de Guayaquil, ha tenido incidencia en forma relativa, porque no ha sido socializado lo suficientemente necesario para el conocimiento y la práctica de los diferentes miembros de la institución.

A continuación se presenta algunos aspectos a considerarse en la ejecución de la gestión, de liderazgo y de los valores por parte de los diferentes miembros de la Comunidad Educativa.

De las estudiantes

Las niñas, los niños y las jóvenes salesianas realizan procesos para:

- a) Ser protagonista de su propio aprendizaje y formación humana – cristiana, profesional y vocacional, con el desarrollo de la capacidad de liderazgo, animación, expresados en trabajo cooperativo y servicio a los demás.
- b) Ser conscientes del valor de sí misma (autoestima), cultiva el crecimiento de su libertad y responsabilidad, con una visión abierta y optimista de la realidad cotidiana, acepta y valoriza con autenticidad la riqueza de la diversidad.
- c) Cultivar el sentido crítico, la solidaridad, ser agente de cambio, construir la paz, aportar a la inculturación, ser capaz de afrontar los desafíos diarios para transformar la realidad.
- e) Amar y defender con pasión la vida, la familia, la naturaleza, su realidad e identidad nacional, como dones de Dios.
- f) Ser protagonista de su proyecto de vida con autonomía y sentido de participación, asume la equidad de género y opta por la vida en todas sus facetas.
- g). Autoformar su voluntad y afectividad orientadas a la integración de una personalidad sana, positiva y propositiva.
- h). Ofrecer un servicio gratuito y continuado, como el voluntariado.

La Comunidad de Hijas de María Auxiliadora

- Somos comunidad de mujeres consagradas y enraizadas en Cristo, educadoras de mujeres, anima la Comunidad Educativa con el espíritu del Sistema Preventivo.
- Crea un ambiente positivo de familia, con alto espíritu de acogida, entretejido de relaciones interpersonales. Genera comunicación, corresponsabilidad y formación en la Comunidad Educativa.
- Conoce la situación de niños, niñas y jóvenes, su contexto social, económico, cultural y eclesial. Sensible a sus desafíos, participa en sus intereses. Mira el mundo con simpatía y cambio con optimismo. Las acoge, escucha, atiende

personalmente a cada una y las orienta hacia su proyecto de vida solidario y justo.

- Comprometida con los criterios, objetivos y valores del proyecto, cuida la unidad global de las obras. Es capaz de trabajar en red. Prioriza la pastoral.

De las y los docentes

- Son cristianos católicos comprometidos. Identificados con la Iglesia, con el carisma salesiano, leales con la Institución, la espiritualidad del Sistema Preventivo y la praxis salesiana.
- Con vocación de educadores, profesionales en los procesos de enseñanza-aprendizaje: empeñados en su formación permanente; innovadores frente al pluralismo de propuestas, abiertos al futuro.
- Cultivan las relaciones interpersonales expresadas en el diálogo, presencia amiga, activa, alegre, que facilita el crecimiento y la maduración de niños, niñas y jóvenes hasta su opción vocacional.
- Comprometidos con la realidad socio política, humanizan la cultura, viven con dignidad y desarrollan un currículo evangelizador.
- Educan para la convivencia democrática y la formación ciudadana. Generan cultura de paz, equidad, vida. Sensible a los problemas y realidades cambiantes de los niños, niñas y jóvenes.
- Generadores del protagonismo juvenil.
- Mantienen un diálogo positivo, abierto y tolerante en la Comunidad Educativa para descubrir las posibilidades de crecimiento.

De los padres y madres de familia

- Conscientes en el ejercicio de sus derechos y deberes en la educación de sus hijos e hijas; son los primeros responsables y educadores en la formación de sus hijos e hijas. Educan y evangelizan con el testimonio de sus vidas.
- Identificados con la axiología, con el Sistema Preventivo, y la espiritualidad salesiana, asumen dinámicamente la propuesta educativa de las FMA.

- Conscientes de su compromiso cristiano, viven la solidaridad, el respeto, la honestidad, la reciprocidad y construyen la cultura de la paz.
- Están comprometidos en el acompañamiento en todo el proceso formativo de sus hijos e hijas dando ejemplo de amor, fidelidad, perdón y auto-respeto.
- Son conscientes de su tarea de formar personas, educar a sus hijos e hijas en la fe, promover el desarrollo social y orientarlas vocacionalmente.
- Comprometidos con la realidad socio económico y política del país, abiertos al cambio, al servicio comunitario y a la participación por un nuevo orden de justicia social.

La Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil, se esfuerza por adecuar y armonizar los estilos de convivencia escolar para responder a las necesidades de diálogo y relación que exige la sociedad actual.

En consonancia con estas exigencias las interrelaciones están orientadas a la formación y promoción para alcanzar una educación integral de las niñas/os y jóvenes como personas propositivas y con cualidades de liderazgo, capaces de hacer frente a la pérdida social de valores.

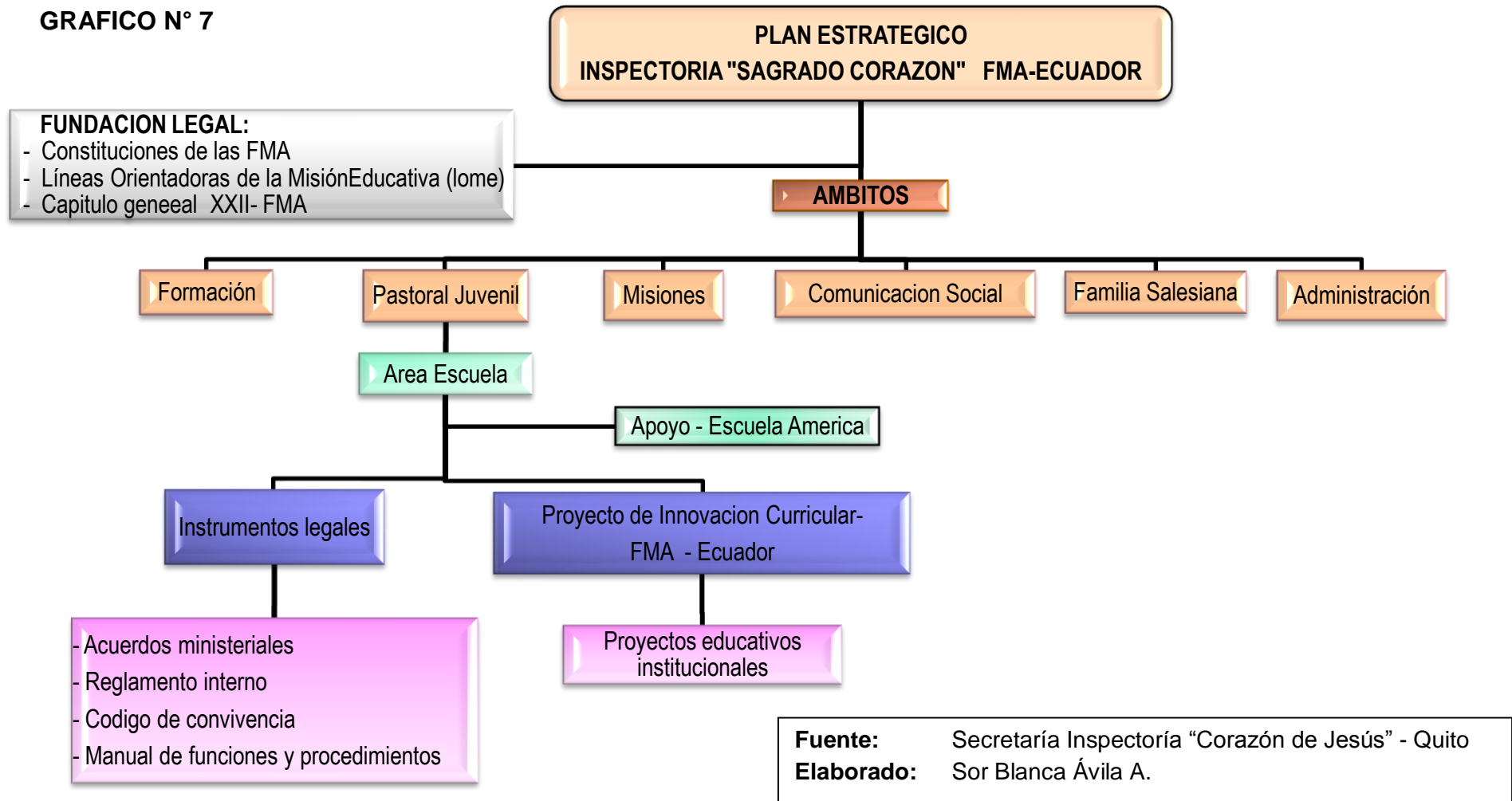
La formación en gestión, liderazgo y valores de los miembros de la comunidad educativa se esfuerza por *propiciar un mejor rendimiento de cada uno de los actores institucionales, a través de una convivencia pacífica, no expulsiva, donde se valore la riqueza de lo diferente, la no violencia, el amor, la cooperación, la confianza, la justicia, el respeto y la responsabilidad, el poder escuchar, aceptar, compartir y comprender al otro.*

Si bien la institución dispone de tan importantes documentos educativos que orientan y sustentan las relaciones de convivencia, sin embargo carece de espacios más específicos de socialización de los mismos. Por lo tanto amerita el conocimiento de las normas y formas de relación para mejorar la comunicación, la gestión y el liderazgo con la vivencia de los valores personales e institucionales en el cumplimiento de los roles y funciones.

5.1.3. Plan estratégico

La Unidad Educativa María Auxiliadora de la ciudad de Guayaquil fundamenta el quehacer educativo en el Plan Estratégico de la Inspectoría “Sagrado Corazón” de la Sociedad de Madres Salesianas en el Ecuador.

GRAFICO N° 7



Fuente: Secretaría Inspectoría “Corazón de Jesús” - Quito
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

El Plan Estratégico de la Inspectoría “Sagrado Corazón”, para responder a las exigencias y aspiraciones de la niñez y juventud ecuatoriana, sostiene en sus metas, objetivos, principios, políticas, filosofía y espiritualidad las acciones pertinentes para responder adecuadamente a los desafíos de una sociedad de cambios.

Las propuestas permiten alcanzar la calidad integral y la inclusión educativa centrada en la aplicación del sistema preventivo, cimiento de la educación salesiana: “*educar evangelizando y evangelizar educando*” (CONIE, 2008).

5.1.4. Proyecto educativo institucional (PEI)

Un proyecto educativo institucional es un proceso permanente de reflexión y construcción colectiva. Es un instrumento de planificación y gestión estratégica que requiere el compromiso de todos los miembros de una comunidad educativa, permite en forma sistematizada hacer viable la misión de un establecimiento, requiere de una programación de estrategias para mejorar la gestión de sus recursos y la calidad de sus procesos, en función del mejoramiento de los aprendizajes.

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” es una Institución Particular que cuenta con Educación Inicial, Básica y Bachillerato Técnico en Administración Empresarial Bilingüe y Ciencias.

Ejecuta el Proyecto Educativo Institucional, PEI, que refleja la educación que queremos, con una oferta de calidad reconocida y valorada a través de los años de vida institucional. Exige un compromiso renovado de toda la comunidad educativa: presencia y liderazgo de las autoridades, preparación permanente y trabajo dinámico de los docentes, colaboración activa de las familias, y la atención prioritaria a los aprendizajes de las estudiantes en un ambiente de armonía y libertad, con apertura a su entorno que les permita relacionar lo que aprenden en el aula con la vida diaria. Sólo así estaremos mejorando la calidad educativa que implica mejorar el sistema educativo.

El Proyecto Educativo Institucional de la Unidad “María Auxiliadora” sustenta el carisma y la pedagogía salesiana, que aspira formar una nueva generación de personas cristianas, cultas y libres, capaces de transformar la realidad existente, buscando nuevas formas de vivir y de relaciones sociales, que abran nuevas

perspectivas para la igualdad de las personas, la inclusión social y para el reconocimiento de su diversidad, ofertando así una educación para la vida.

Con la finalidad de enfocar con precisión lo referente al tema de investigación: gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad educativa María Auxiliadora, anotamos los elementos pertinentes que sustenta el trabajo educativo en las dimensiones antes mencionadas.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Los objetivos son enunciados específicos que la administración y todos los miembros de la institución que quieren alcanzar en el campo educativo y en el tiempo estipulado.

Deben ser cuantificados en la mayoría de los casos, pero siempre sujetos a evaluación y medición.

- a. Formar integralmente a la niña y a la joven con el estilo del Sistema Preventivo de Don Bosco para que participe en el cambio socio-estructural con pensamiento crítico, creativo y sentido cristiano.
- b. Concienciar en niñas y jóvenes sus derechos y deberes en relación a sí mismo, a la familia, a la comunidad y a la nación.
- c. Impulsar el perfeccionamiento del docente salesiano como sujeto reflexivo, crítico, creativo y mediador en el proceso del interaprendizaje.
- d. Integrar al Padre de Familia al proceso educativo.
- e. Mantener un clima de respeto, confianza y responsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa.
- f. Fortalecer la conciencia del ser ecuatoriana, en el marco del reconocimiento de la diversidad cultural, étnica, geográfica y de género del país.

Los objetivos institucionales buscan desarrollar en los integrantes de la comunidad educativa la capacidad de gestión como servicio de corresponsabilidad en la marcha de la Institución, a través de características que implica liderazgo y la práctica de valores.

En el caso de nuestra institución es necesario retroalimentar siempre sobre los objetivos planteados, porque en la marcha del camino se corre el riesgo de descuidarlos; de tal manera es importante asumir una actitud de identidad y sentido de pertenencias para trabajar de forma corresponsable en la constante implementación de PEI.

POLÍTICAS EDUCATIVAS

Las políticas tienen la finalidad de establecer la filosofía institucional que conducirá la administración educativa y determina los medios por los cuales la misión debe ser alcanzada.

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” ejecuta el proyecto educativo bajo los lineamientos de las siguientes políticas:

- a. Fortalecer la dimensión pastoral ofreciendo espacios de reflexión, fomentando el asociacionismo, la animación participativa, asumiendo las propuestas de la Iglesia Universal y Local (Infancia Misionera).
- b. Incorporar a la vida de los educandos valores humanos, cristianos, culturales, cívicos y sociales, con el fin de prepararlos para el liderazgo que la sociedad actual les exige y puedan ejercer una ciudadanía democrática activa.
- c. Estimular la capacidad reflexiva, crítica, propositiva y creativa para la búsqueda de alternativas que mejoren la calidad de vida.
- d. Concienciar a las estudiantes en su preferencia por los más pobres. ofreciéndoles oportunidades de contacto y de servicio a ellos.
- e. Lograr la participación activa de la familia, sectores productivos, sociales, organizaciones públicas y privadas, como elementos de apoyo al proceso educativo.
- f. Capacitar permanentemente a directivos, docentes, personal administrativo, y de servicio para mejorar la calidad educativa.
- g. Fomentar comportamientos respetuosos y conservación del ecosistema.

Las políticas de la Unidad educativa “María Auxiliadora” establece una serie de lineamientos y directrices que dirigen las acciones de los miembros de la

Institución, las mismas que definen el perfil de las y los jóvenes que queremos educar; de los y las docentes que intervienen directamente en el proceso de enseñanza aprendizaje, las características esenciales de los directivos que animan y direccionan la vida institucional.

METAS

En una institución, las metas establecen la intención total y a largo plazo de la administración para alcanzar el estado futuro deseado, a través de los principios que deben seguir los miembros de la organización, según su razón de ser.

Las metas expresan los anhelos más altos de la institución, haciendo posible que se concreten en acciones viables para conseguir los fines deseados con el aporte de todos los miembros de la Institución.

- a. Inculcar en niñas y jóvenes la necesidad de su participación activa en la Iglesia.
- b. Promover un ambiente y clima organizacional de armonía, respeto y solidaridad.
- c. Considerar la cultura, los valores y el arte como un medio formativo.
- d. Orientar el currículo hacia la adquisición de las competencias básicas, para formar personas activas y responsables, asegurando la conexión de la educación con los anhelos de las y los jóvenes y lograr su participación activa en su propia formación.

Las metas que contempla el proyecto educativo institucional de la Unidad Educativa María Auxiliadora, proyectan la formación integral, en la cual las niñas y jóvenes alcancen un alto grado de desarrollo personal con un amplio abanico de valores humanos y cristianos; con habilidades de liderazgo para ser mujeres de cambio a través de intervenciones de gestión en el campo laboral, social y eclesial.

ESTRATEGIAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

a. Estrategias

Estrategias son el conjunto de acciones que se implementan con la finalidad de logran un fin propuesto. (Definiciones ABC. com).

En el campo educativo, las estrategias son el conjunto de principios, objetivos, actividades, acciones, métodos y técnicas que intervienen en desarrollo de la personalidad de los y las estudiantes en todas las dimensiones.

En la Unidad Educativa María Auxiliadora, en la implementación del Proyecto Educativo Institucional y la optimización de su aplicación, se diseñan estrategias legales, administrativas, pastorales, sociales y pedagógicas que se indican a continuación:

Aspecto legal

El Sistema Educativo de nuestro se dirige por leyes, códigos, normativas y reglamentos que rigen su funcionamiento desde las altas esferas de la educación hasta la cotidianidad escolar.

El marco legal de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil, se sustenta en el Convenio que establece el Ministerio de Educación y la Sociedad de Madres Salesianas en el Ecuador, que reza así en su parte pertinente:

Acuerda: Art. 1 Aprobar el Proyecto Educativo de “innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador”, a partir del año lectivo 2008 - 2009, y el mismo que concluirá el año lectivo 2017 - 2018. (Fundamentación Legal, pág. 15)

Con el Convenio, también se aprueba el Código de Convivencia y el Manual de Funciones y Procedimientos. Estos documentos de carácter legal son medios que canalizan y regulan las acciones y decisiones de los miembros de la institución educativa, a la vez que orientan y fortalecen la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.

En el caso de nuestra institución, es urgente la socialización y práctica del Código de Convivencia y Manual de Funciones y Procedimientos, para que sus miembros asuman un mayor grado de identidad, pertenencia, responsabilidad y reciprocidad con la misión y visión de la institución.

Aspectos Técnico-Administrativo

La administración de la Unidad Educativa María Auxiliadora realiza sus actividades en el marco de la planificación, la organización, la dirección, el

control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación, porque son categorías que llevan a la concretización de las metas y objetivos.

Los aspectos Técnico Administrativo que caracterizan la educación en nuestra institución son: el fortalecimiento *del* clima organizacional en cuanto a la motivación a la comunidad educativa mediante estímulos, charlas, reuniones de sociabilización; delegación de funciones, práctica del trabajo en equipo y la participación activa de sus miembros; la coordinación fluida entre directivos y demás miembros de la comunidad educativa mediante reuniones semanales, mensuales, trimestrales y anuales; la potencialización de la calidad de desempeño del personal administrativo y de servicios mediante cursos de actualización; la continua evaluación del desempeño docente e institucional; la socialización del Proyecto Educativo Institucional a los diferentes estamentos la comunidad educativa; la integración de los padres y madres de familia a la Institución.

Es de vital importancia considerar en el campo administrativo la contante preocupación por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, para garantizar procesos de desarrollo y crecimiento tanto a nivel de valores como a nivel académico.

Hace falta una mayor conciencia de los padres de familia en la necesidad de formarse para responder con responsabilidad y el testimonio a la misión que han sido encomendados, como es la educación integral de sus hijas.

Aspecto Pastoral

La educación salesiana se inspira en los valores del evangelio y en la espiritualidad del Sistema Preventivo de Don Bosco y Madre Mazzarello. La originalidad de la pastoral educativa se expresa bien con la fórmula: “evangelizar educando y educar evangelizando”. Busca promover a las jóvenes y a los jóvenes en su totalidad mediante la educación y tiene como finalidad última la salvación en Cristo. (LOME n° 46).

En base a estos principios, la institución impulsa la labor pastoral como identidad institucional mediante la reflexión formativa diaria, la celebración eucarística semanal, la realización de convivencias y retiros espirituales para toda la

comunidad educativa salesiana, la orientación vocacional como propuesta para que las estudiantes desarrollen el proyecto de vida, el asociacionismo, como espacio de formación personal, grupal y de servicio a la comunidad, mediante: Infancia Misionera, Grupos Juveniles y Catequistas que apoyan al sector rural el grupo de Ex-Alumnas, la inserción activa en la Pastoral de la Parroquia con la preparación a los sacramento, la participación en congresos, seminarios, concursos, para cultivar los valores cristianos y acrecentar la fe en Cristo, el diseñar, ejecución y evaluación de Proyectos en Valores que apoyen la formación integral de las estudiantes, campañas de solidaridad: Mes de las Misiones, Navidad, entre otras.

En la escuela católica «los educadores cristianos, como personas y como comunidad, son los primeros responsables en crear el peculiar estilo cristiano». La docencia es una actividad de extraordinario peso moral, una de las más altas y creativas del hombre: el docente, en efecto, no escribe sobre materia inerte, sino sobre el alma misma de los hombres. Adquiere, por esto, un valor de extrema importancia la relación personal entre educador y alumno, que no se limite a un simple dar y recibir.

Además, se ha de ser cada vez más consciente de que los docentes y educadores viven una específica vocación cristiana y una otro tanto específica participación en la misión de la Iglesia y «que de ellos depende, sobre todo, el que las escuelas católicas puedan realizar sus propósitos e iniciativas». (CONGREGACIÓN PARA LA EDUCACIÓN CATÓLICA, 2010).

Para la institución, identificarse como escuela católica es un reto de vital importancia, porque implica definirse en concordancia con los principios y valores del evangelio para llevar una vida acorde a la vocación cristiana. Por tanto exige un fuerte compromiso de vida que se anuncia con el ejemplo a través de las áreas del currículo.

Es necesario fortalecer la formación cristiana de los y las docentes de nuestra institución para sintonizar y aportar desde el rol de cada miembro a la realización de una pastoral educativa liberadora, abierta a la vida y comprometida con la sociedad.

Aspecto Pedagógico

Si la educación es la razón de ser de la escuela; es allí donde se le faciliten todas las posibilidades para el desarrollo de sus múltiples formas de expresión, de ser, de hacer. Amplias y generosas para el desarrollo del espíritu, el afecto, el amor y el trabajo. Allí el conocimiento serio y riguroso debe ser construido socialmente sobre el debate, la discusión y la experimentación, alejando todo dogmatismo o cualquier imposición.

Siendo que la escuela es el espacio para formar y hacer crecer la vida en todas sus expresiones, la Unidad Educativa “María Auxiliadora” propone el mejoramiento de la calidad educativa institucional facilitando cursos de capacitación al personal docente y administrativo; con la planificación, ejecución y evaluación de proyectos educativos para lograr los objetivos institucionales y el perfil de estudiantes que queremos formar; la supervisión pedagógica mediante las visitas aula y con el respectivo asesoramiento a los y las docentes; facilitando la participación de las estudiantes en eventos académicos, culturales deportivos y sociales para fortalecer la formación integral; se empeña por fortalecer el Departamento de Orientación Educativa, la innovación de herramientas y tecnologías informáticas que favorezcan el desarrollo conceptual, la actualización de los programas normativos de las áreas de estudio; la organización de exposiciones, ferias, concursos y otros eventos a fin de difundir la propuesta educativa institucional.

En el ámbito pedagógico también propone trabajar con la “Escuela de líderes” en todos los años de la Educación Básica, impulsar el deporte y otras formas de recreación colectiva como espacios educativos, actualizar e incrementar los recursos audiovisuales y demás materiales didácticos, evaluar el Proyecto Educativo Institucional.

A pesar de las intervenciones pedagógicas que propone el proyecto educativo, queda mucho por hacer en el ámbito de intervención, participación y protagonismo de los miembros de la institución; falta crear y ofrecer espacios para una ciudadanía activa.

Aspecto Socio-Cultural

El aspecto sociocultural que considera la institución, se basa en la prospectiva cultural que propone las LOME N° 45, cuando precisa lo siguiente:

Tal prospectiva se configura como itinerario educativo hacia el conocimiento y el respeto de sí mismos, al desarrollo de la autonomía personal y del sentido crítico, a la adquisición de la capacidad de opción frente a situaciones diversas y contrastantes, asumiendo las propias responsabilidades, y la maduración de una mentalidad abierta y flexible dispuesta a la formación continua LOME 45.

Para potenciar la dimensión sociocultural, la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, manifiesta en su proyecto las diversas propuestas que impulsan a desarrollar la gestión, liderazgo y valores en los miembros de la comunidad educativa.

Propiciar el asociacionismo y la participación en grupos y movimientos libremente seleccionados por las estudiantes, implementación de clubes para el desarrollo de talentos y destrezas, la organización de actividades que permitan el contacto informal entre los diferentes estamentos de la comunidad educativa, la participación en eventos intercolegiales e institucionales, organización de eventos que permitan la sensibilización ante la problemática social de nuestra realidad por medio de intervenciones de servicio solidario a la comunidad del entorno.

Con la rica oferta educativa que tiene nuestra institución, abre horizontes para una amplia formación de sus integrantes, especialmente de las estudiantes y docentes. Por lo tanto, impulsa a revisar la efectividad de las propuestas que están escritas, para dar paso a la formación en liderazgo y ciudadanía activa con la conformación de los consejos de aula y el consejo estudiantil de la institución, como organismos de acción y participación en el proceso educativo.

b. Programas

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un programa es una serie de tareas recurrentes y relacionadas, que por lo general, están dirigidas a la consecución de un resultado importante y que requieren más de un periodo para ser logrado.

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” mantiene una constante capacitación, dentro del período escolar a los diferentes estamentos en las áreas correspondientes según las necesidades. Los principales aspectos que se consideran, son la dimensión curricular, pedagógica, ecológica, humana, cristiana, espiritual, salesiana, contable, cultura tributaria; programas de formación académica, itinerarios de charlas, talleres y convivencias.

Sin embargo, la institución necesita proponer actividades sistemáticas, atractivas y significativas para comprometer a los padres y madres de familia en la participación y formación que la institución ofrece, y de esta manea asuman mayor responsabilidad y corresponsabilidad en el proceso educativo de sus hijas.

c. Proyectos

El proyecto es una serie de tareas relacionadas que por lo general están dirigidas a la consecución de un resultado importante y que requieren un periodo significativo de tiempo para realizarse, se ejecuta una sola vez, tiene un principio y un final; los criterios de calidad debe ser cuantificables, los objetivos son medibles y tangibles en el tiempo, define actividades inter-relacionadas con otros proyectos, tiene costo y tiempos definidos.

La Institución ejecuta el Proyecto Educativo Institucional a través de los diferentes departamentos, áreas e instancias que se preocupan en efectivizar las propuestas del mismo. Para su realización se diseña varios proyectos como por ejemplo:

- Fortaleciendo el desempeño docente y administrativo
- Educando para la vida
- Fortaleciendo el compromiso cristiano en las familias
- La pastoral la hacemos todos
- Rescatando y fortaleciendo la pastoral “somos luz y vida”
- Mi familia, semillero de vocaciones, etc....

En el caso de los proyectos mencionados anteriormente, la institución busca fortalecer la calidad de la educación, haciendo de la práctica docente y de la gestión espacios de crecimiento y participación para el desarrollo integral de las

niñas y jóvenes. Sin embargo en el tiempo transcurrido de la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, todavía no se logran los indicadores de un nivel aceptable de gestión, liderazgo y valores por parte de los miembros de la comunidad educativa. Esta falencia considera, por la falta de compromiso, participación, corresponsabilidad e identidad de sus integrantes con la institución.

VALORES INSTITUCIONALES

La institución para ofrecer una educación significativa y favorecer una gestión propositiva, espacios y ejecución de liderazgo con el sustento de los valores humanos, cristianos y salesianos, fundamenta su propuesta educativa en tres elementos básicos: las Prospectivas Pedagógicas Referenciales, los Valores Salesianos y el Modelo Pedagógico Constructivista Salesiano.

En este contexto podemos definir que los valores, “son normas de comportamiento, establecidas y aceptadas por una sociedad determinada garantizando la convivencia armónica de sus miembros y que se evidencian a través de actitudes”. Incluir los valores universales de la Reforma Curricular Consensuada, los Valores de la Reforma del Bachillerato y valores propios de la institución, como también los deducibles de las Líneas Orientadoras de la Misión Educativa – LOME de las FMA, que se plantean en el “Proyecto Educativo de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador”, 2008-2015. A continuación se presenta el perfil de valores prospectivos educativos salesianos de la Unidad Educativa María Auxiliadora.

CUADRO N° 4

VALORES INSTITUCIONALES		
PROSPECTIVAS	VALORES	DEFINICIÓN
EVANGELIZADORA	Identidad	Actitudes que le permiten reconocer su origen trascendental y considerarse parte de una comunidad cristiana, familiar, local, nacional y mundial.
	Servicialidad	Deseo sincero y acción inmediata de hacer algo por el bienestar de los demás.

VALORES INSTITUCIONALES		
PROSPECTIVAS	VALORES	DEFINICIÓN
EVANGELIZADORA	Justicia	Virtud que determina el respeto espontáneamente experimentado y recíprocamente garantizado de la dignidad humana en cualquier circunstancia y riesgo.
	Entusiasmo	Se hace evidente a través de la exaltación y fogosidad del ánimo; es la adhesión fervorosa que activa el pensamiento, la imaginación y las actitudes para favorecer una causa o empeño.
CULTURAL	Criticidad	Tendencia mental a no admitir ninguna afirmación sin haber reconocido su legitimidad racional pero con apertura a los cambios.
	Responsabilidad	Permite al ser humano interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado.
	Equidad	Es respetar los derechos de los demás y estar dispuesto/a siempre a dar lo que a cada quien le corresponde en justicia.
	Eficiencia	Es preferir las soluciones en grande y los remedios definitivos y no conformarse jamás con soluciones a medias ni con remedios momentáneos.
SOCIAL	Democracia	Como valor humano se entiende a la democracia como la apertura a los acuerdos y mente conciliadora, disposición para respetar y apoyar las decisiones de la mayoría del grupo al que pertenece.

VALORES INSTITUCIONALES		
PROSPECTIVAS	VALORES	DEFINICIÓN
SOCIAL	Solidaridad	El valor de la solidaridad dispone el ánimo para actuar siempre con sentido de comunidad, a cada uno de sus actos la dimensión social que le corresponde por naturaleza.
	Respeto	Valorar, reconocer y aceptar las diferencias existentes entre los seres en los diversos niveles.
	Tolerancia	Comportamiento, adecuado y asertivo frente a las actitudes de las demás personas, implica la empatía, es decir ponerse en el lugar del otro.
COMUNICATIVA	Amabilidad	Actitud de amor que despierta respuestas auténticamente humanas, para descubrir los valores mediante el afecto.
	Reciprocidad	Es una estructura de la mente y del corazón, que, constantemente, procura el beneficio mutuo de todas las interacciones humanas.
	Originalidad	Actitudes de autenticidad, para asumir un comportamiento de manera natural y no en base de estereotipos socialmente impuestos.
	Honestidad	La persona honesta busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretende jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros.
Fuente: Proyecto Educativo de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador”, 2008-2015.		

La escuela tiene la obligación de proporcionar las claves y experiencias de aprendizaje desde las que los y las estudiantes puedan ir construyendo un marco mental propio, que contribuya a una autonomía en el desarrollo social y moral. Y en este sentido, es un reto que se plantea a la educación para lograr promover la autonomía de las y los estudiantes, no sólo en los aspectos cognoscitivos e intelectuales, sino en todas las dimensiones de la persona.

La educación que brinda la Unidad Educativa “María Auxiliadora” se basa en una amplia gama de valores en clave evangelizadora, cultural, social y comunicativa.

Esta propuesta implica la práctica personal e institucional de dichos valores, para predicar con la propia vida que es posible construir una interrelación positiva en la que cada acción, intervención y actividad de sus miembros transmitan determinadas preferencias, actitudes, virtudes y estilos que hablen de la vivencia de los valores en la gestión, y clima organizacional de la institución.

Para que lo enunciado, es decir, este sueño se haga realidad, la institución tiene la responsabilidad de posibilitar oportunidades, espacios y propuestas de profunda comunicación, donde padres y madres de familia, las y los docentes reflexionen sobre qué tipo de valores se promueven en la familia, en el aula y estos sean afines y coherentes con los que se vive y se promueve en el centro educativo.

5.1.5. Plan Operativo Anual (POA)

El plan operativo anual POA es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad los objetivos a conseguir durante el año lectivo.

El POA debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad a través de los departamentos y áreas.

El POA de la Unidad educativa María Auxiliadora se fundamenta en las orientaciones del Proyecto de Innovación Curricular de las FMA 2009-2015, y basa sus procesos de enseñanza aprendizaje en competencias.

Sin prescindir el contexto de cada realidad, pretende unificar criterios, directrices, políticas, filosofía, un sustento legal, que rijan y orienten las instituciones salesianas de las FMA, con la finalidad de desenvolverse dentro de un marco de equidad de posibilidades, alternativas y recursos en todas las obras.

Al inicio de cada periodo escolar se elabora el POA en las diferentes áreas, tomando en cuenta la evaluación y los respectivos informes del año anterior. Se realizan actividades como aplicación del FODA para evaluar el año académico, esta evaluación dará las pautas y las luces para la próxima planificación.

La elaboración de este plan se realiza a través de reuniones de áreas, talleres de planificación curricular y evaluación educativa.

Dentro de la elaboración del POA es importante la fundamentación teórica de las perspectivas educativas que cubren cuatro ámbitos: cultural, evangelizadora, social y comunicativa, las mismas que orientan los aprendizajes, fortaleciendo la práctica de valores y alcanzando actitudes positivas de liderazgo, compañerismo, solidaridad.

Establece de manera consensuada, un sistema de evaluación del desempeño profesional de equipos docentes y directivos, formando criterios claros y conocidos por todo el personal del centro educativo, alcanzando una gestión eficiente y eficaz.

Si bien se ha realizado la adaptación del Proyecto de Innovación Curricular de las FMA, a la realidad de cada una de las instituciones, existe un conflicto a la hora de ejecutarlo, sobre todo al momento de fusionar con las propuestas educativas del Gobierno.

5.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en liderazgo y valores.

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los miembros que integran la institución. Es un documento extractado de las diversas normas legales. Este documento debe ser de conocimiento de la autoridad competente. Además el Reglamento Interno responde a los propósitos institucionales.

El reglamento interno de la Unidad Educativa María Auxiliadora, para canalizar adecuadamente la gestión, el liderazgo y los valores toma en cuenta los siguientes aspectos.

Art. 1. PRINCIPIOS

- a. La Educación Salesiana se fundamenta en la Pedagogía Salesiana de Don Bosco cuyas bases son: Razón, Religión y Amor Educativo.
- b. La educación salesiana prepara a la niña y a la joven para una sociedad en la que sea posible la comunicación y la participación en base a una justa repartición de bienes y oportunidades. Una sociedad que garantice la paz y la seguridad de las personas por medio del respeto a los derechos humanos.
- c. La educación salesiana exige un educador abierto, fraternal, juvenil, abierto al diálogo, que encarne las actitudes fundamentales del pedagogo San Juan Bosco y de Madre Mazzarello, que responda a las exigencias de los tiempos, de la ciencia y de la técnica.
- d. La educación salesiana prepara a la niña y joven desde su grandeza y dignidad y le capacita para que realice la síntesis entre fe, cultura y vida.
- e. La comunidad educativa: estudiante, padres de familia, profesores seculares, comunidad religiosa, personal administrativo y de servicio está llamada a una participación responsable y activa en el campo de las propias funciones, para formar a la joven comprometida con la iglesia y la sociedad.

Art. 2. FINES

- a. Formar moralmente “buenas cristianas y honradas ciudadanas”, fin propuesto por San Juan Bosco, el padre, maestro y amigos de los jóvenes.
- b. Desarrollar los valores: físicos, intelectuales, culturales, morales, sociales y religiosos de la niña y joven para que contribuya activamente en la transformación de la sociedad ecuatoriana.
- c. Lograr en la niña y joven un crecimiento y madurez humana, cristiana y social que le haga capaz. De (ser) opción vocacional consciente y responsable como integrante activa de la sociedad.

- d. Fomentar el aprecio y el cultivo del tiempo libre, como momento de maduración humana para favorecer en las jóvenes las dimensiones de la personalidad que las asignaturas del currículo no desarrollan en su totalidad.
- e. Formar en las estudiantes una mentalidad abierta al pluralismo cultural del Ecuador, con criterios evangélicos y salesianos para conseguir el enriquecimiento de la personalidad.

Art. 4. OBJETIVOS GENERALES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “MARÍA AUXILIADORA”

- a. Formar integralmente a la niña y joven, con el estilo del Sistema Preventivo de Don Bosco para que participe en el cambio socio-estructural con mentalidad crítica y sentido cristiano (UEMA, Reglamento Interno, Art. 1, 2,4).

La educación salesiana plasma en sus principios, fines y objetivos los valores humanos y trascendentales tanto para el educador como para las estudiantes, reconociendo la importancia de la educación en el crecimiento y desarrollo del ser humano, “porque solo cuando la educación, hace mejores seres humanos, es cuando tiene sentido educar”.

De igual manera, orienta a diferentes estamentos a la participación responsable y activo desempeño en cada uno de los roles y funciones; porque la práctica de los valores en la cotidianidad de las funciones, fortalece la identidad y surge la efectividad.

Art. 14. Son deberes y atribuciones de la Hermana Rectora, de conformidad con los Arts. 95, 96 y 166 del Reglamento General a la Ley de Educación, los siguientes:

- a. Velar por la implementación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional.

Art. 16. Son deberes y atribuciones de conformidad con el Art. 98 del reglamento General de la Ley de Educación:

Coordinar las acciones del Proyecto Educativo del Plantel, en procura del desarrollo del perfil institucional y en función de la eficiencia académica de la Unidad Educativa.

Art. 20. Son deberes y atribuciones de la Inspectora General

- h. Colaborar con la Vicerrectora y Directora de la Educación Básica en la organización y realización de los actos extracurriculares que organice o participe la Unidad educativa.

Art. 22. El Consejo Directivo es el máximo órgano asesor de la Rectora, es un organismo de decisión y ejecución. UEMA, Reglamento Interno, Art. 14, 26, 20, 21.

La gestión es un mandato recibido, demanda conocer y ejercer adecuadamente para el cumplimiento de las metas y objetivos. Para este ejercicio requiere el dominio de una considerable dosis de liderazgo, porque las autoridades son las llamadas a propiciar un clima organizacional que favorezca el desarrollo de todos los subordinados, facilitando oportunidades y espacios de protagonismo y participación, superando barreras y obstáculos que impidan una sana relación y convivencia.

Art. 78. Los profesores son los responsables inmediatos del proceso de inter.-aprendizaje y de la formación de las estudiantes.

Art. 79. Los profesores que conforman el cuerpo docente de la Unidad educativa deben reunir las siguientes condiciones:

- a. Profesar la religión católica. Aceptar vivir, transmitir los valores humanos, cristianos y civiles.
- d. Ser reconocido como persona de excelente conducta, honorabilidad y lealtad a la Institución.

Art. 81. Son deberes y atribuciones de los docentes

- a. Crear un ambiente educativo animado por el espíritu evangélico de caridad y libertad.

- b. Manifestar los valores cristianos a través de: palabra, signos sacramentales, comportamientos y la misma presencia serena y acogedora.
- g. Participar responsablemente en las comisiones asignadas, y dictar conferencias cuando las autoridades o los miembros de la comisión lo soliciten.

La presencia del docente en la misión educativa exige un alto grado de liderazgo y valores, de ahí la necesidad urgente de formación, porque se considera elementos esenciales para la práctica docente.

Todo educador está llamado a ser un líder, porque en el cumplimiento diario de su misión debe actuar con prontitud ante la urgencia de los cambios en la realidad circundante. Esta gestión empieza desde el entorno más cercano que es el aula, por ser el escenario donde existe una realidad que llama y reclama el aporte eficiente en el proceso de enseñanza aprendizaje, aporte que debe estar garantizado por un fuerte bagaje de valores encarnados que hablen de la ética docente, porque sólo se educa con el ejemplo.

Art. 84. Son deberes de las estudiantes de la Unidad educativa “María Auxiliadora”, además de los contemplados en el Art. 141 del reglamento General a la Ley de Educación, los siguientes:

- a. Adquirir una visión trascendente del mundo, de la vida y de la persona humana como base para el bien común.
- b. Asumir la propia misión histórica femenina, aceptando los cambios que van sucediendo y encaminarse a una vida de fe madura comprometida con la familia, con la Iglesia y el mundo.
- c. Aceptar la orientación cristiana al ESTILO SALESIANO que ofrece el Plantel a través de las diversas expresiones y colaborar con ella como medio formativo de su personalidad.
- d. Asistir puntualmente a los actos cívicos, culturales, deportivos, religiosos y sociales, organizados por la Institución.
- e. Ofrecer la debida consideración y respeto a las autoridades, profesores y compañeras dentro y fuera del establecimiento y hacer del saludo el primer

medio de relaciones humanas con todas las personas que deben compartir sus actividades.

Art. 86. Son deberes de las estudiantes, además de los estipulados en el Art. 162 del reglamento General, los siguientes:

- e. Ser miembro activo de la enseñanza y formación que ofrece la Unidad Educativa en igualdad de circunstancias y oportunidades.
- f. Participar en concursos, competencias, seminarios, debates, etc., que organice el Plantel y como invitados de otras Instituciones.
- g. Participar en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, según su nivel de competencia; el cual debe responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de nuestra región y del país, siendo concreto, factible y evaluable.

El presente reglamento, con respecto a las estudiantes, expresa la importancia que tiene la educación en la formación de liderazgo y la praxis de valores humanos, cristianos y trascendentales.

Aportar en la formación de buenas cristianas y honradas ciudadanas es la misión imperante de la Unidad Educativa María Auxiliadora.

Art. 119. Los padres de familia son los primeros y principales responsables de la educación de sus hijas. Su deber-derecho educativo es esencial, primario, insustituible e inalienable, por ello deben colaborar con la Unidad Educativa y respaldar todas las decisiones adoptadas en bien de la educación de sus hijas.

Art. 120. Son derechos de los Padres de Familia de la Unidad Educativa “María Auxiliadora”, los siguientes:

- d. Dialogar sobre problemas y dificultades en el proceso de formación de sus hijas.
- e. Ser tratados con respeto y consideración por parte de los demás miembros de la comunidad educativa.
- f. Participar en el Comité de Padres de Familia.

- g. Participar en el Consejo Directivo de la Institución por medio de sus representantes en las reuniones que fueren convocados.

Los padres y madres de familia, son el eje fundamental en la educación de los hijos, lo que hagan o dejen de hacer determina en la construcción de la personalidad de los y las hijos.

La participación constante y responsable en los diferentes espacios del proceso educativo permitirá que la institución logre cumplir efectivamente la propuesta educativa en reciprocidad con los padres y madres de familia.

El reglamento interno asegura la interrelación de todos los componentes de la Institución, a la vez que permite mejorar la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos, preparando de esta manera para enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad.

Entonces es importante reconocer sin temor que el reglamento interno es un instrumento que nos ayuda a asumir y ejecutar las relaciones y las responsabilidades que cada uno de los miembros de la institución debe cumplir con la finalidad de contribuir de manera organizada y eficiente la misión de la institución.

Cabe recalcar que en el caso de la Unidad Educativa María Auxiliadora es necesario familiarizarse con las normativas de este instrumento, para actuar acorde a las disposiciones establecidas.

5.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA MARÍA AUXILIADORA

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos para conseguir un objetivo común. Para ello es preciso que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos (Cantón,2003).

Para Burns y Stalker (1961) la estructura en un proceso en sí mismo importante en las organizaciones, ya que permiten que estas se mantengan unidas y determinen su propio destino.

La organización escolar para poder enfrentar los desafíos que le impone la nueva reforma, deberá funcionar sobre una base estructurada que permita a sus directivos y subalternos establecer un trabajo armónico, libre de tensiones, es

decir, un clima organizacional sano en que todos los integrantes de la organización escolar tengan claro los fines y objetivos de la escuela, se identifiquen con ellos y mediante labores conocidas y bien delimitadas, puedan coordinarse en acciones conjuntas que contribuyan a un avance positivo de toda la organización. Para ello se debe contar además con estructuras adecuadas, recursos materiales disponibles, objetivos y procedimientos acordes con el tipo de organización que aprende.

De ahí la importancia de establecer principios y criterios claros y definidos para que en tal consideración, la estructura organizativa de la Unidad Educativa “María Auxiliadora” canalice de la manera óptima todo el accionar educativo, cuya finalidad es alcanzar las metas y objetivos que la institución ha planificado.

5.2.1. Misión y Visión

Misión Institucional

La Unidad Educativa “María Auxiliadora”, de Guayaquil, forma y evangeliza a niñas, niños y adolescentes con carisma salesiano basado en el Sistema Preventivo de Don Bosco y María Mazzarello, prepara ciudadanas católicas, íntegras, sensibles, con pensamiento crítico y comprometidas con la sociedad actual.

La educación salesiana, tiene como fundamento carismático y pedagógico el Sistema Preventivo, que se expresa en la razón, religión y amorevolezza. Es la pedagogía del amor para llevarles a los jóvenes a la ciencia y a la fe.

La Unidad Educativa, ante la misión institucional tiene el compromiso de educar “buenas cristianas y honradas ciudadanas” para responder a los desafíos de la educación actual.

Visión Institucional

La Unidad Educativa “María Auxiliadora”, será, en los próximos años, una Comunidad Educativa líder en la formación de niños, niñas y jóvenes para la vida, utilizando como estrategia la evangelización a través de las áreas del currículo, con una educación salesiana motivadora, vivencial y dinámica que despierte la sensibilidad social, natural y cultural para la creación de una nueva sociedad.

La visión de la institución para los próximos años permitirá manejar estrategias de liderazgo a gran escala para consolidarse como Comunidad Educativa líder en la educación. Este sueño requiere de un alto nivel de formación en gestión, liderazgo y valores, para convertirse en un ambiente pedagógico que desde las áreas del currículo evangeliza y capacita a hombres y mujeres para la nueva sociedad.

5.2.2. EL Organigrama

El Organigrama de la Unidad Educativa María Auxiliadora, tiene una estructura circular lo que denota una clara corresponsabilidad de los miembros de la Comunidad Educativa, desde los diferentes roles y funciones que se cumple en la organización.



5.2.3. Funciones por áreas y departamentos

El Unidad Educativa María Auxiliadora tiene la siguiente estructura organizacional:

RECTORA

Es la representante legal de la Unidad Educativa, designada directamente por la Madre Provincial de las Salesianas en el Ecuador y de libre remoción. Es la

responsable directa de la animación, de la administración, del funcionamiento y de la disciplina del Establecimiento.

Su gestión busca coordinar con todos los integrantes de la Unidad Educativa para que cumplan con el trabajo de manera eficiente, acatando las disposiciones reglamentarias tanto de la Ley de Educación como del Reglamento Interno y siempre a la luz de la filosofía salesiana.

VICERRECTORA

Es la persona encargada de dirigir y acompañar las actividades académicas en coordinación con la Rectora, procura el desarrollo del perfil Institucional en función de la eficiencia académica de la Institución.

Es designada por las autoridades de la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora, es de libre remoción. Se encarga de planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar el desarrollo académico y pedagógico de la Unidad Educativa, en coordinación con la Rectora y la Directora de la Educación Básica.

DIRECTORA DE PREPRIMARIA Y PRIMARIA

Es la encargada de dirigir y acompañar las actividades académicas de la Educación Básica en coordinación con la Rectora y Vicerrectora, a fin de que el proceso educativo pueda desarrollarse dentro de las disposiciones reglamentarias y bajo la filosofía salesiana.

Es designada por la Comunidad de Hijas de María Auxiliadora y de libre remoción por parte de la misma. Debe cumplir con los requisitos legales para su nombramiento y ejecutar las funciones inherentes al cargo: planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades curriculares de Primero a Séptimo Años de Básica para que éstas sean coherentes con el Proyecto Educativo. Contribuir a crear un ambiente de trabajo en el que se promueva los valores de comunión y participación a través de la colaboración responsable y de la solidaridad.

INSPECCIÓN GENERAL

La Inspectora General cumple funciones de carácter disciplinario que apoyan la gestión de la Institución y será designada por la rectora.

Fomenta el hábito de valores de orden, respeto, puntualidad, responsabilidad dentro de un ambiente de disciplina, armonía y sana convivencia, en coordinación con las autoridades y demás estamentos de la Institución.

PERSONAL DOCENTE

Los y las docentes son los responsables del proceso de interaprendizaje y de formación de las estudiantes, contribuyen al desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar una formación de calidad de acuerdo a los principios de la institución, cumplen su trabajo según las normas legales y reglamentarias, con las disposiciones impartidas por las autoridades. Desempeñan su labor docente con dignidad, eficiencia y puntualidad en sus funciones; además colaboran en la ejecución y cumplimiento del proyecto educativo institucional.

SECRETARIA

Es una profesional del ramo, encargada de llevar al día y velar por la conservación, integridad, inviolabilidad y reserva de todos los documentos legales de la Institución. Para ser secretaria se requiere ser una profesional de excelente conducta, poseer razonable prudencia y ser muy leal con la Institución. El nombramiento está a cargo de la Rectora.

COLECTORA

La función de la colectora, es mantener al día todo el manejo contable, responder por los recursos financieros, proveer de materiales y suministros, cumplir puntualmente las obligaciones económicas de la Institución.

DEPARTAMENTO DE PASTORAL

Integran el Departamento de Pastoral la Coordinadora que es designada por la Rectora, las hermanas y docentes catequistas, docentes de enseñanza religiosa, una representante de los Grupos Juveniles, Infancia Misionera .El personal de este Departamento son religiosas y seculares que ofrecen testimonios de vida cristiana y tienen la preparación adecuada para desarrollar itinerarios de maduración en la fe, y para formar personas comprometidas en la construcción

del Reino, motivar a los integrantes de la comunidad educativa, para logren aceptar y vivir la fe católica, como una respuesta personal y libre a Cristo.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Es la docente especializada que gestiona procesos para potenciar en los miembros de la comunidad educativa la formación y orientación adecuada, por medio de la estrategia del acompañamiento y atención oportuna.

Será designada por el rectorado. Coordina el trabajo psicopedagógico, social, de investigación estadística y de apoyo a la experimentación científica, con el fin de alcanzar un mejoramiento de la calidad de la educación (Manual de funciones y procedimientos).

La estructura organizativa de la Unidad Educativa, define los parámetros, orientaciones, roles, funciones, ámbitos y los procedimientos necesarios para organizar, categorizar, asumir y delegar las diferentes tareas y responsabilidades, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales. De ahí la necesidad de propiciar un verdadero clima organizacional para garantizar la correcta toma de decisiones que se transforman en la esencia de la estructura organizacional.

Para que los directivos, coordinadores departamentales y responsables de los diferentes organismos y áreas, logren un trabajo eficiente, es necesario potenciar el trabajo en equipo, considerando que más allá de una función y una responsabilidad asignada, lleva a consolidar esfuerzos para alcanzar un resultado común; como el cumplimiento de los objetivos deseados y acordados. Al respecto quiero mencionar una metáfora que viene al caso:

“Cuatro hombres muy valientes que no se conocen entre sí, no atacarán a un león. Otros cuatro hombres menos valientes que se conocen entre ellos muy bien y confían los unos en los otros atacarían al mismo león sin vacilar”.
(Gonzalez, 2006).

Por tanto, en la institución sujeta de análisis, cobra importancia la conciencia del trabajo en equipo, porque *“es una unidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea en común a través del esfuerzo humano”*; aunque parezca imposible, pero para quienes creen en las

capacidades propias y de los otros, construyen una comunicación efectiva, buscan cohesión grupal, tienen objetivos claros y definidos; entonces el valor del trabajo en equipo será una realidad. Para lograrlo es meritorio realizar propuestas concretas y viables en clave formativa y efectiva para la consolidación del trabajo en equipo.

5.3. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES

El clima escolar se define como *“a la “atmósfera” del centro educativo y se considera deseable una atmósfera escolar que estimule la comunicación, la interacción, la participación en la toma de decisiones, el mutuo apoyo entre los integrantes del centro, la alta moral y expectativas académicas”* (Quintina Martín-Moreno Cerrillo, Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores, España).

La Unidad Educativa “María Auxiliadora”, para propiciar el clima escolar y la vivencia de los valores, tiene como soporte fundamental los componentes sustanciales del Modelo Pedagógico Constructivista Salesiano, que constituye el Sistema Preventivo, como un estilo para educar y orientar a las y los jóvenes a fin de que lleguen a ser “buenos cristianos y honrados ciudadanos” en base de conjugar la razón, religión y amabilidad, principios que indican una visión armónica de la persona.

A continuación se expresan los valores que orientan y dinamizan el clima escolar y la convivencia en nuestra institución.

La alegría: Consecuencia de la visión cristiana de la vida y expresión de la amistad con Dios que ama gratuitamente, actitud que perdura en la dificultad y en el dolor.

La reciprocidad: Asumir la espiritualidad salesiana, significa vivir la correspondencia de las relaciones para llegar a cada persona, especialmente a cada joven y acompañarla en su camino personal. Es dar y recibir afecto, ternura, comprensión, sonrisa, acogida. Se intercambian valores, competencias, ayuda, perdón.

La relación educativa amorosa se centra en la escucha, en la acogida, en el diálogo, en la observación y en la capacidad de respetar los ritmos evolutivos de la persona sin prisas por querer conseguir resultados inmediatos.

Espíritu de familia: El estilo salesiano que anima la comunidad une a educadores y jóvenes en una única experiencia formativa que presupone un ambiente de participación, compartir valores como el respeto, diálogo con quien es portador de otra tradición cultural y religiosa. En la comunidad, las relaciones se establecen según el “espíritu de familia” que elimina distancias, favorece la comunicación sincera, acerca a las generaciones y crea un ambiente de confianza donde las personas pueden crecer en libertad.

Acompañamiento: Es atención a cada persona y a las potencialidades que en ella pueden desarrollarse, estableciendo vínculos de afecto, sinceridad, franqueza y respeto mutuo, a fin de orientar a la persona para que emprenda el camino del amor a Dios y discernimiento sobre la propia existencia, partiendo de las experiencias cotidianas.

La estrategia del asociacionismo: Constituye una estrategia para educar en la cultura de la gratuidad y solidaridad, en la justicia y a la paz, ofreciendo la propia aportación para la transformación de la sociedad y la realización de una ciudadanía activa.

A través del asociacionismo los y las jóvenes pueden llegar a ser interlocutores activos en los procesos de cambio a nivel social.

El currículo de la Unidad Educativa, ofrece una educación para la vida con una sólida formación en valores cristianos, éticos y sociales, un abanico de propuestas, intervenciones y experiencias. Por esta razón, la institución integra y educa a mujeres consistentes en su personalidad, capaces de enfrentar positiva y exitosamente los desafíos de la sociedad de la información y el conocimiento; también serán las artífices y constructoras de una nueva sociedad, inspirada en los valores humanos y evangélicos; una sociedad basada en la dignidad de la persona; en la que el hombre y la mujer puedan encontrar respuesta a sus problemas y aspiraciones vitales en cuanto a trabajo, salud, educación, y los

pueblos puedan vivir en paz, superando mediante el diálogo los conflictos propios de la convivencia humana.

Por eso se considera que nuestra educación está aportando al desarrollo del país; porque la población estudiantil que es mayoritariamente femenina, nos da valía para decir: *“educa a una mujer y habrás educado a un pueblo”* (M^a Luisa García Ocaña).

Pues, este es el reto para nosotras salesianas, seguir educando a la mujer, para que su presencia en todos los ámbitos de la sociedad tenga singular trascendencia con el aporte intelectual, profesional, laboral; y madres formadoras de hogares y nuevas familias, caracterizándose como las defensoras de la vida en todas sus expresiones.

Para esto es necesario que nuestra institución genere espacios de intervención y participación de las estudiantes, creando redes de relación con otras entidades para favorecer el recíproco enriquecimiento personal e institucional.

5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

La institución preocupada por la calidad pedagógica, curricular y valores procura los siguientes y principales objetivos:

- Implementar innovaciones curriculares de acuerdo a los avances tecnológicos para ofertar una educación de calidad.
- Impulsar el perfeccionamiento del docente salesiano como sujeto reflexivo, crítico, creativo y mediador en el proceso del interaprendizaje.

La Unidad Educativa “María Auxiliadora” ejecutará su proyecto educativo bajo los lineamientos de las siguientes políticas:

- Ofrecer un currículo significativo y funcional que asegure la adquisición de las competencias básicas y los conocimientos fundamentales para el desarrollo personal y que les permita actuar con autonomía.
- Estimular la capacidad reflexiva, crítica, propositiva y creativa para la búsqueda de alternativas que mejoren la calidad de vida.

- Los aprendizajes en el aula trasciendan la calificación, de tal forma que sean útiles al proyecto de vida de los estudiantes.

Las metas en el ámbito pedagógico curricular son:

- Orientar el currículo hacia la adquisición de las competencias básicas, para formar personas activas y responsables, asegurando la conexión de la educación con los anhelos de las jóvenes y lograr su participación activa en la propia formación.
- Incorporar las tecnologías de la información y la comunicación al proceso de enseñanza y aprendizaje cotidiano.
- Planificar, ejecutar y evaluar programas de capacitación y de educación virtual para el Personal Docente y Administrativo de la Institución, en cada trimestre, de manera que contribuyan a ofertar una educación de calidad.

Sin embargo, lo fundamental es aplicar todo lo diseñado, y se garantice con una solvente y constante capacitación a las y los docentes en la vivencia y práctica de valores, porque hoy es inadmisibles el ejercicio de la docencia sin esta dimensión.

5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores

Si bien no está definida en un formato la organización operacional, existe congruencia entre todos los programas educativos y curriculares.

La organización operacional de la Unidad Educativa María Auxiliadora se desarrolla en un clima organizacional aceptable.

El cronograma anual orienta y dirige las actividades diarias y semanales, ejecutando de esta manera la gestión educativa desde los pequeños espacios hasta las grandes responsabilidades.

Sin embargo, es necesario trabajar con mayor vigor en la organización y ejecución más precisa y puntal, para conseguir mayor participación e implicación de los padres de familia y docentes en la vida y responsabilidad institucional.

5.3.3. Dimensión administrativa- financiera y valores

La dimensión administrativa y financiera está dirigida por la hermana ecónoma, representante de la comunidad que regenta la institución, tiene la colaboración

de una contadora y una auxiliar de contabilidad. El trabajo conjunto que se realiza permite el funcionamiento de dicho departamento.

Los recursos económicos de la Institución provienen del ingreso por concepto de pensiones y por las actividades de gestión que realiza la comunidad educativa representada por el Comité Central de Padres de Familia.

Los ingresos que tiene la institución se revierten en beneficio de las estudiantes con la finalidad de garantizar un servicio educativo de calidad.

Desde el departamento financiero, la institución practica el valor de la solidaridad, porque mantiene un porcentaje de becas para salir al encuentro de las estudiantes que por diversas situaciones no cubren el costo total o parcial de las pensiones.

También la dimensión financiera está inmersa en el sistema y la cultura tributaria para dar cumplimiento a los requerimientos del gobierno.

5.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La comunidad educativa, constituye el espacio adecuado para promover la responsabilidad social de la juventud, porque orienta a desarrollar la dimensión ciudadana, donde los educadores y educadoras corroboran a través de la preparación académica, pedagógica y axiológica a la formación de las estudiantes. Para educar a sujetos activos, justos, propositivos, practicantes de valores que se fundamentan en el amor, la verdad y la libertad; constituyéndose en seres humanos que comprenden los procesos sociales a la luz de la realidad social, el evangelio y el magisterio de la Iglesia.

Desde la perspectiva social, la institución ejecuta programas de ciudadanía evangélicamente activa y de responsabilidad social a través de la participación en el programa de alfabetización, el asociacionismo juvenil y el compromiso apostólico de las estudiantes y algunos docentes.

Es importante considerar que gran parte de esta riqueza tiene que procesarse y canalizarse para que se haga efectivo lo teórico. Esto exige el aporte de todos los estamentos, para que juntos logremos los objetivos de la institución.

5.4. ANÁLISIS FODA

Es un instrumento de planificación básica, cuya determinación permite a una Institución, detectar su situación organizacional interna y externa ante la posibilidad de planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano o largo plazo.

A través de los resultados del FODA, es posible contextualizar la eficacia de la misión y los objetivos estratégicos de la institución. Al mismo tiempo clasifica aquellas fortalezas y debilidades de la gestión y administración al interior del establecimiento educacional posibilitando establecer líneas de trabajo específicas en la planificación anual.

5.4.1. Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y *debilidades* corresponden al ámbito interno de la institución, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son las fortalezas y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

5.4.2. Oportunidades y amenazas

El análisis FODA considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo de la institución, que inciden sobre el quehacer interno, porque potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional.

La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de la Institución. El impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado para el alcance de las metas y *objetivos*.

5.4.3. Matriz FODA

MATRIZ N° 1

FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía en la gestión Administrativa y educativa. - Ejecución del Proyecto Educativo Institucional. - La propuesta educativa de la institución, tiene fundamentación axiológica. - La institución dispone de documentos legales y normativos. - Programas de formación y capacitación del personal de la institución. - Cumplimiento de las actividades curriculares programadas. - Liderazgo conductual, en el ambiente escolar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa participación de los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en la ejecución de las propuestas. - Poca aplicabilidad de la formación y capacitación docente al compromiso con la institución. - Poco conocimiento y socialización del Reglamento Interno, Código de Convivencia, Manual de Funciones y Procedimientos por parte de los miembros de la comunidad educativa. - Falta de representación estudiantil y pocos espacios de participación de los estudiantes. - Falta de acompañamiento a los estudiantes. - Escasa participación y desinterés de los padres de familia en las actividades de la institución para la formación de sus hijos. - Resistencia de los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevas propuestas educativas en beneficios de sus hijos. - Débil trabajo en equipo y poca participación de los diversos estamentos en la toma de decisiones. - Débiles canales de comunicación entre los miembros de la institución, que afecta el clima de convivencia.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Reforma Curricular contempla el trabajo en liderazgo y valores. - Convenio con el Ministerio de Educación. - Eventos salesianos en pro de la formación en liderazgo y valores. - Apertura de la Parroquia Chongón y sus alrededores al Proyecto de Alfabetización de Jóvenes y Adultos, que ofrece la Institución. - Apertura de instituciones para encuentros culturales, científicos, empresariales y pastorales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia negativa de algunos programas en los diferentes medios de difusión. - Disminución de los valores morales y espirituales en el medio. - Ubicación de la institución - Problemas sociales de los jóvenes - Contaminación del medio ambiente por la presencia de fábricas en el entorno institucional. - Agudización de la crisis económica

Del análisis FODA en lo referente a la gestión, liderazgo y valores de la Unidad Educativa María Auxiliadora, podemos destacar los siguientes criterios:

Es valiosa la autonomía que la institución tiene para ejecutar la gestión administrativa y educativa, basada en las acciones del Proyecto Educativo Institucional, dispone de documentos legales y normativos que fortalece la acción educativa y sobre todo posee una sólida fundamentación axiológica.

No descuida la capacitación y formación de las y los docentes, permitiendo el desarrollo y cumplimiento de las actividades curriculares programadas.

En cuanto a las debilidades de la institución, se evidencia la falta de compromiso e involucramiento de los diferentes miembros de la comunidad educativa; porque a pesar de cumplir las programaciones, existe desmotivación al momento de emprender nuevos proyectos a pesar de la formación y capacitación ofertada.

Otro aspecto importante es el limitado conocimiento de los documentos legales que rigen la institución, lo que va en desmedro de la participación y responsabilidad.

Por otro lado las oportunidades de la institución se basa en el apoyo que para la gestión tiene de la Reforma Curricular que contempla el desarrollo de destrezas, valores, ayuda a la formación de las futuras líderes; convenios con el Ministerio de Educación, que respalda la gestión institucional; eventos salesianos de formación en liderazgo y valores; la apertura de la parroquia Chongón y sus alrededores para la participación en el Programa de Educación Básica para Jóvenes y Adultos que ejecuta la institución como disposición del Ministerio de Educación; de igual forma se cuenta con encuentros culturales, científicos, empresariales y pastorales con otras instituciones.

Al referirnos a las amenazas es evidente la influencia del medio, ya sea el entorno inmediato de la Institución, los problemas socio-culturales, las dificultades de acceso a la institución; el entorno afectivo de amigos y familiares, que afectan no solo en el rendimiento académico sino en la formación personal de las estudiantes.

Con este enfoque la propuesta planteada en la presente investigación, va dirigido al trabajo con las estudiantes, porque a través de ellas es posible llegar a los demás miembros de la comunidad educativa, son el ancla para desarrollar proyectos que no solo beneficiará a la institución, sino sobre todo será un soporte a la formación y mejoramiento de la calidad de vida familiar, ambiente de trabajo, y compromiso social. El crear una conciencia personal y grupal enriquece enormemente la labor formativa-educativa de la institución, arrimar el hombro para sacar adelante un proyecto conlleva esfuerzo, trabajo, sacrificio, pero vale la pena para alcanzar la satisfacción de la labor cumplida. Por eso el trabajo con las estudiantes en la formación de líderes, capaces de ejercer liderazgo y realizar una gestión eficiente y efectiva, implicará el trabajo mancomunado de todos y cada uno de quienes forman la comunidad educativa.

5.5. RESULTADOS

5.5.1. De los directivos

De la muestra encuestada de 7 personas, se ha obtenido los siguientes resultados:

TABLA N° 6.

FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO			
PREGUNTA DE ENCUESTA: 1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?			
ORD	FORMAS DE ORGANIZACIÓN	f	%
a	La Rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	14,29%
b	Coordinadores de área	6	85,71%
c	Por grupos de trabajo	0	0,00%
d	Trabajan individualmente	0	0,00%
e	No contestan	0	0,00%
TOTAL		7	100,00%
Fuente: Anexo tabulación			
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

En la institución la forma de trabajo que predomina, concierne a la coordinación por áreas, como se observa en el resultado del 85,71% de muestra encuestada. Toma relevancia que los docentes están agrupados por áreas, según la asignatura, la misma que está dirigida por un coordinador denominado jefe de área, nombrado por la rectora.

Es necesario promover en la institución otros espacios de participación para fortalecer las relaciones humanas y el trabajo en equipo.

Tabla N° 7

ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN			
PREGUNTA DE ENCUESTA 2. ¿Para medir el tamaño de organización usted toma en cuenta?			
ORD	ASPECTOS	f	%
a	El número de miembros en la institución	2	28,57%
b	Los resultados obtenidos en la institución	2	28,57%
c	Valor y tiempo empleado en la institución	3	42,86%
d	Otros	0	0,00%
TOTAL		7	100,00%
Fuente: Anexo tabulación			
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

Para establecer el tamaño de organización según las encuestas el 42,86% considera “el valor y tiempo empleado en la institución”.

Mientras que de igual porcentaje 28,57% consideran que el tamaño está dado por el número de miembros y por los resultados obtenidos en la institución.

Tabla N° 8

LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS			
PREGUNTA DE ENCUESTA 3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentra en un manual de normas, reglas y procedimientos?			
ORD	SE ENCUENTRAN	f	%
a	Sí	7	100,00%
b	No	0	0,00%
TOTAL		7	100,00%
Fuente: Anexo tabulación			
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

La institución está regulada por normas, reglas y procedimientos que dispone la Ley de Educación, la institución con el Reglamento Interno y el Manual de Funciones y Procedimientos, Código de convivencia que rigen a las Instituciones de las Salesianas en el Ecuador. Sin embargo falta la socialización y la aplicabilidad de los mismos.

Tabla N° 9

EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES			
PREGUNTA DE ENCUESTA 4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:			
ORD	ESTA LIDERADO POR	f	%
a	Director	0	0,00%
b	Rector	7	100,00%
c	Consejo Directivo	0	0,00%
TOTAL		7	100,00%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

Es necesario que en la institución se tome en cuenta la participación de los otros organismos competentes para la toma de decisiones.

Tabla N° 10.

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS			
PREGUNTA DE ENCUESTA 5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, en el tiempo, usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores.			
ORD	SE DELEGA LA TOMA DE DECISIONES	f	%
a	Sí	3	42,86%
b	No	4	57,14%
TOTAL		7	100,00%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.			

Las decisiones que afectan a la institución son tomadas por las respectivas autoridades (57,14%), sin descartar que en los espacios pertinentes se considere la delegación en la toma de decisiones si el reglamento y las normas lo establecen.

Tabla N° 11.

SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE							
PREGUNTA DE ENCUESTA 6. Su administración y liderazgo del Centro Educativo promueve:							
ORD	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	El desarrollo profesional de los docentes.	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%
c	La capacitación continua de los docentes.	6	85,71%	1	14,29%	0	0,00%
d	Trabajo en equipo	6	85,71%	1	14,29%	0	0,00%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas.	5	71,43%	2	28,57%	0	0,00%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.	3	42,86%	3	42,86%	1	14,29%
Fuente: Anexo tabulación							
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.							

La institución busca la excelencia educativa, por lo tanto promueve la calidad académica y la vivencia de los valores institucionales y personales (100%), a su vez procura la capacitación continua de docentes y el trabajo en equipo (85,71%), la participación de los padres de familia (71,43%) en actividades esporádicas. No así en el proceso continuo de enseñanza aprendizaje y formativo.

Tabla N° 12

HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN							
PREGUNTA DE ENCUESTA 7. Las habilidades de liderazgo para dirigir una institución							
ORD	LAS HABILIDADES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo.	0	0,00%	6	85,71%	1	14,29%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%
d	Se desarrollan con estudio de gerencia.	1	14,29%	5	71,43%	1	14,29%
e	Capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión.	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.							

Las habilidades de liderazgo se alcanzan con la capacitación continua que combina la teoría, la práctica y la reflexión; considerando las habilidades son innatas del líder en un 57,14% y en un mismo porcentaje 57,14% manifiestan que se adquieren a partir de las experiencias.

Tabla N° 13.

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y EL PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR							
PREGUNTA DE ENCUESTA 8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar Usted como directivo promueve:							
ORD	SE PROMUEVE	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué le falta mejorar.	6	85,71%	1	14,29%	0	0,00%
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	2	28,57%	3	42,86%	2	28,57%
c	La mejora de los mecanismos de control.	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.							

El mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar, está dado en función de las mejoras de los mecanismos de control y los ambientes cordiales de trabajo (100%); y considerando los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos.

Tabla N° 14

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN							
PREGUNTA DE ENCUESTA 9. De los diferentes órganos escritos a continuación cuales se encuentran en su institución.							
ORD	SE ENCUENTRAN	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (directora), Consejo Escolar, Consejo Académico, etc.	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	De gestión (secretaria, subdirectora, comisión económica, etc.)	6	85,71%	1	14,29%	0	0,00%
c	De coordinación (jefes de estudio, coordinadores, etc.)	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
e	Otros (cuáles)	1	14,29%	2	28,57%	4	57,14%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.							

En la Institución cuenta siempre con los órganos de dirección, coordinación y técnicos (100%), por ser órganos que establecen la Ley de Educación; los órganos de gestión (85,71%) que corresponden a secretaria y departamento financiero.

Tabla N° 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO/ O EQUIPO DIDÁCTICO/ O JUNTA DE PROFESORES							
PREGUNTA DE ENCUESTA 10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:							
ORD	SE ENCARGA	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes.	7	100,00%	0	0,00%	0	0,00%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	28,57%	4	57,14%	1	14,29%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el equipo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	6	85,71%	1	14,29%	0	0,00%
d	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el equipo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	71,43%	2	28,57%	0	0,00%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.							

El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de la institución se encarga de: la evaluación o seguimiento global del grupo de estudiantes (100%), se trata de forma coordinada los conflictos y establece las medidas para resolverlos (85,71%), y a veces la toma acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo (57,14%).

Tabla N° 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES					
PREGUNTA DE ENCUESTA 11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de:					
ORD	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	6	85,71%	1	14,29%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	5	71,43%	2	28,57%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	7	100,00%	0	0,00%
d	Mantener actualizada la metodología	5	71,43%	2	28,57%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	4	57,14%	3	42,86%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	57,14%	3	42,86%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	42,86%	4	57,14%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	4	57,14%	3	42,86%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	4	57,14%	3	42,86%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	5	71,43%	2	28,57%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.					

Elaboran la programación didáctica (100%), organizan y desarrollan las enseñanzas propias de cada materia (85,71%), Formula propuestas referentes a la elaboración de proyectos, planes y programaciones de la institución, manteniendo actualizada la metodología (71,43%).

Tabla N° 17

DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS					
PREGUNTA DE ENCUESTA 12. La Gestión pedagógica del centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.					
ORD	Acciones	SI		NO	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	5	71,43%	2	28,57%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.					

El 71,43% expresa que se fomenta la gestión pedagógica del centro educativo, la producción de diagnósticos y de soluciones propias, adecuadas a la diversidad, potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla N° 18

MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA					
PREGUNTA DE ENCUESTA 13. En la institución educativa que usted dirige se ha realizado:					
ORD	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	28,57%	5	71,43%
b	Plan Estratégico	4	57,14%	3	42,86%
c	Plan Operativo Anual	7	100,00%	0	0,00%
d	Proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes.	4	57,14%	3	42,86%
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.					

La institución cuenta con el plan operativo anual (100%), plan estratégico (57,14%) y proyectos de capacitación (57,14%) este último no existe, sin embargo tiene una respuesta afirmativa, quizá es por desinformación.

5.5.2. De los docentes

Tabla N° 19

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES							
ORD	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	4	18%	15	68%	3	14%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el camino a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	16	73%	6	27%	0	0%
3	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	20	91%	2	9%	0	0%
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	17	77%	5	23%	0	0%
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	5%	19	86%	2	9%
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	17	77%	5	23%	0	0%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.	21	95%	1	5%	0	0%
8	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	11	50%	11	50%
9	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los y las compañeros/as.	0	0%	4	18%	18	82%
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	2	9%	8	36%	12	55%
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	17	77%	5	23%	0	0%
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	21	95%	1	5%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	18	82%	4	18%	0	0%
14	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	19	86%	2	9%	1	5%
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	12	55%	9	41%	1	5%
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	20	91%	2	9%	0	0%

Fuente: Anexo tabulación
Elaborados: Sor Blanca Ávila A.

La encuesta aplicada a los docentes presenta los siguientes resultados:

- El *docente líder* a veces cuestiona las órdenes existentes (68%)

- El liderazgo en la unidad educativa se caracteriza por la búsqueda de la innovación a través del cuestionamiento constante por transformar las formas habituales de la escolarización (73%).
- La gerencia educativa se esfuerza por brindar a la comunidad educativa un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante en un 91%.
- Los directivos y docentes promueven la investigación porque favorece la participación e integración de docentes, estudiantes, padres y madres de familias con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo. Siempre (77%)
- La resistencia de los padres y madres ante la innovación de métodos de enseñanza se expresa a veces en un 86%.
- El trabajo en equipo para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, los docentes manifiestan que siempre el 77%.
- En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral de las y los estudiantes, aseguran que siempre el 95%.
- El 50% de docentes expresan que a veces encuentran resistencia de los/as compañeros o directora/rectora para desarrollar nuevos métodos de enseñanza; y el otro 50% no tienen dificultades.
- El personal docente en un 82% se siente integrado en la institución y entre los y las compañeros/as; mientras que el 18% solo a veces está integrado.
- El 55% del personal docente nunca está en desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora y/o directora del centro educativo. El 36% está en desacuerdo a veces y el 9% siempre está en desacuerdo.
- Los y las docentes en un 77% siempre admiran el liderazgo y la gestión de las autoridades educativas y el 23% admira a veces.
- El 95% del personal docente se siente comprometido con las decisiones tomadas por la Rectora y/o Directora del centro educativo.
- Manifiestan que el 82% de los directivos de la institución mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

- El 86% de los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.
- El 55% del personal docente aseguran la realización de actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes; mientras que el 41% manifiestan que a veces se da esta integración y el 5% que nunca.
- El 91% de los y las docentes aseveran que los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.

5.5.3. De los/las estudiantes

Tabla N° 20

RESULTADO DE ENCUESTAS A ESTUDIANTES									
ORD	DECLARACIONES	Completamente de acuerdo		De acuerdo		Desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	8	10%	40	51%	19	24%	11	14%
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.	13	17%	32	41%	25	32%	8	10%
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	18	23%	56	72%	3	4%	1	1%
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	10	13%	36	46%	29	37%	3	4%
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	17	22%	39	50%	15	19%	7	9%
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	15	19%	25	32%	25	32%	13	17%
7	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	17%	32	41%	25	32%	8	10%
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	14	18%	36	46%	20	26%	8	10%
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	4	5%	19	24%	40	51%	15	19%
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	37	47%	28	36%	9	12%	4	5%
11	Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.	38	49%	32	41%	5	6%	3	4%
12	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	39	50%	30	38%	8	10%	1	1%
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	24	31%	42	54%	10	13%	2	3%
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	36	46%	36	46%	4	5%	2	3%
Fuente:		Anexo tabulación							
Elaborado:		Sor Blanca Ávila A.							

De las encuestas aplicadas a las estudiantes podemos destacar los siguientes resultados:

- El 51% de estudiantes expresan estar de acuerdo que la Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 10% expresan estar completamente de acuerdo, el 24% están en desacuerdo, el 14% están completamente en desacuerdo.
- El 41% están de acuerdo que las autoridades hablan más que escucha los problemas de los estudiantes, el 32% están en desacuerdo, mientras que el 17% que si escuchan los problemas.
- Las estudiantes dicen estar de acuerdo en un 72%, que existe liderazgo conductual en el ambiente escolar al realizar las tareas y un 23% están completamente de acuerdo.
- El 46% están de acuerdo que se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, frente al 37% que están en desacuerdo.
- El 50% están de acuerdo la homogeneidad en el desarrollo de tareas, seguido de un 22% que están totalmente de acuerdo, frente a un 19% que se considera en desacuerdo.
- Existe criterios a la par sobre la motivación inicial de clase, pues totalmente de acuerdo y de acuerdo suman un 51%, y entre desacuerdo y totalmente desacuerdo 49%.
- En cuanto a las actividades innovadoras propuestas a los estudiantes por parte de los docentes, de igual manera existe criterios similares, los que están de acuerdo suman 58% y los que están en desacuerdo suman 42%.
- De los métodos de enseñanza, están de acuerdo el 46% que son innovadores, variados, participativo e interactivos. En un 26% no están de acuerdo.
- Las estudiantes no están de acuerdo en un 51% que los docentes no se interesan por sus problemas sumados a un 19% que afirman que están totalmente en desacuerdo.
- Las estudiantes expresan su opinión durante las clases, lo demuestra el 47% totalmente acuerdo y 36% de acuerdo.

- La dirección de la clase depende del profesor así lo ratifica el resultado del 49% completamente de acuerdo y 41% de acuerdo.
- Están completamente de acuerdo 50% y de acuerdo el 38% que los trabajos en grupo tienen instrucciones claras con la debida participación del docente.
- Las estudiantes consideran que los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas (54% de acuerdo, 31% totalmente de acuerdo).
- El 46% están completamente de acuerdo y de igual forma un 46% de acuerdo de que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.

En forma general los resultados de las encuestas a las estudiantes cuestionan porque no hay una tendencia a determinar con precisión sus criterios, dando respuestas que ponen en duda sus puntos de vista al confortarlos con la realidad.

5.5.4. De los padres de familia

Tabla N° 21

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS PADRES Y MADRES DE FAMILIA							
ORD	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Existe liderazgo en las y los docentes de la institución.	11	52%	10	48%	0	0%
2	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y enseñanza de valores.	14	67%	7	33%	0	0%
3	La gerencia educativa promueve que los padres de familia brinden a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	18	86%	3	14%	0	0%
4	Las estudiantes practican liderazgo y valores en el centro educativo.	11	52%	10	48%	0	0%
5	Existe resistencia o escepticismo de los padres de familia cuando se propone llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza que conducen a la práctica de valores.	3	14%	14	67%	4	19%
6	Los padres de familia ejercen liderazgo, adhesión y trabajo en equipo para la toma de decisiones en beneficio de la Institución.	5	24%	14	67%	2	10%
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral de las estudiantes.	19	90%	2	10%	0	0%
8	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de las y los docentes de la institución.	16	76%	5	24%	0	0%
9	Los padres de familia, como primeros responsables de la formación de sus hijas, enseñan con el ejemplo los valores.	16	76%	5	24%	0	0%
10	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	15	71%	6	29%	0	0%
11	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.	18	86%	3	14%	0	0%
12	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	15	71%	6	29%	0	0%
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.	18	86%	3	14%	0	0%
14	Los padres de familia responden positivamente a las actividades educativo pastorales que propone la Institución.	10	48%	11	52%	0	0%
15	Los valores predominan en las decisiones de los directivos.	19	90%	2	10%	0	0%

Fuente: Anexo tabulación
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.

A la encuesta aplicada a los padres de familia responden de la siguiente manera:

- A criterio de los padres de familia, el liderazgo de las y los docentes de la institución es de un 52% siempre y 48% a veces, consideramos positivo esta apreciación.
- Se afirma que siempre (67%) se da un liderazgo ligado a la búsqueda de la innovación y enseñanza de valores.
- La gerencia educativa siempre (86%) promueve a los padres de familia que brinden a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.
- Las estudiantes practican siempre (52%) liderazgo y valores en el centro educativo, seguido de un criterio que a veces el 48%.
- A veces 67% existe resistencia o escepticismo de los padres de familia cuando se propone llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza que conducen a la práctica de valores.
- Los padres de familia ejercen liderazgo, adhesión y trabajo en equipo para la toma de decisiones en beneficio de la institución, manifiestan que siempre un 24%, mientras que el 67% dicen que a veces.
- Se afirma en un 90% que en el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral de las estudiantes.
- La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de las y los docentes de la institución, esta afirmación lo sostienen en 76% siempre y un 24% a veces.
- De igual forma afirman el 76% que los padres de familia, como primeros responsables de la formación de sus hijas, enseñan con el ejemplo los valores, y el 24% que a veces.
- El 71% admira el liderazgo y gestión de las autoridades educativas, el 29% lo expresa a veces.
- El 86% se siente comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.

- Se manifiesta que los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica 71% siempre y un 29% a veces.
- El 86% afirma que siempre los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera, y un 14% que a veces.
- Se manifiesta que a veces (52%) los padres de familia responden positivamente a las actividades educativo pastorales que propone la Institución, y un 48% dice que siempre.
- El 90% dice que siempre los valores predominan en las decisiones de los directivos.

5.5.5. De la Entrevista a Directivos

MATRIZ N° 2.

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS					
N°	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	x	5		2
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?		1	x	6
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	x	5		2
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?		4		3
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?		4	x	3
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?		5		2
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?		5	x	2
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?		2	x	5
Fuente: Anexo tabulación Elaborado: Sor Blanca Ávila A.					

De los resultados de las entrevistas a los directivos se obtuvo los siguientes resultados:

- Están seguros de lo que es la comunicación el 71%, a diferencia de la información.
- No cuenta con un manual o reglamento sobre las tareas de liderazgo el 86%
- El 71% de los directivos saben cómo actuar frente a un conflicto entre dirección y el profesorado.

- El 43% no conoce con certeza las características de un líder, el 57% si tiene conocimiento.
- El 57% tiene claro el tipo de liderazgo, el 43% no precisa las características de un líder.
- El 71% dice identificarse claramente con los valores institucionales
- El 71% expresan que en los profesores predominan los valores de la democracia, el trabajo, el respeto y en las estudiantes la amabilidad y el respeto.
- En el caso de existir antivalores en la institución, el 71% da una respuesta ambivalente.

MATRIZ N° 3

MATRIZ DE PROBLEMÁTICA		
PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
PROBLEMA 1. El inadecuado seguimiento en la ejecución y consecución de las propuestas por parte de la gestión administrativa.	Desconocimiento de los resultados de actividades realizadas.	- No se evalúan las actividades realizadas
	Faltan espacios de diálogo y comunicación entre los miembros de la institución.	- Desinformación - Desintegración
	Se carece de indicadores de gestión para el cumplimiento de cronogramas.	- Incumplimiento de las tareas - Desmotivación - Desorganización.
PROBLEMA 2. Escasa identidad y compromiso del personal con la misión de la institución.	Poca mística educativa	- Desmotivación - Incoherencia en el trabajo - No incide en el crecimiento personal de la comunidad educativa.
	Compromisos con otras instituciones.	- No responde a cabalidad a las necesidades de la institución en tareas de formación e integración
	Desconocimiento de Documentos educativos legales y normativos internos.	- Incumplimiento de disposiciones - No asume las políticas de la institución - Descoordinación - Desorganización

MATRIZ DE PROBLEMÁTICA		
PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFFECTOS
PROBLEMA 3. los padres, madres de familia en un alto porcentaje no son corresponsables del proceso educativo de sus hijas e hijos	Depositatan la responsabilidad solo a la institución.	- Limitada participación en las propuestas de la institución.
	Las actividades laborales restan interés por el acompañamiento a las hijas.	- Desconocen la realidad de sus hijas - Dificultades en la relación y comunicación entre padres e hijas.
	Ven a la educación como una carga pesada y no como una oportunidad de formación también para padres y madres.	- No valoran la propuesta educativa - Limitada y forzada colaboración en las necesidades de la institución.
PROBLEMA 4. Desinterés en las estudiantes por la participación activa en el proceso educativo, como gestoras de liderazgo positivo.	No existen espacios concretos de formación para el liderazgo y participación de las estudiantes.	- Desinterés por lo que acontece en el centro educativo y en su entorno.
	Los miembros de la institución manejan diferente lenguaje con respecto a la propuesta de valores.	- Confusión e inestabilidad en la práctica de valores.
	La influencia del modelo de sociedad individualista y consumista.	- Limitado intereses por los problemas sociales. - Individualismo - Conformismo.
Elaborado: Sor Blanca Ávila A.		

5.7. DISCUSIÓN

De los directivos

Para la planificación y seguimiento académico los docentes trabajan por áreas, como se observa con el resultado del 85,71% de la muestra encuestada. Las mismas que son coordinadas por el o la jefe de área, nominado por la rectora.

Si se considera que la gestión es el proceso emprendido por una o varias personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos; en la institución es necesario promover la participación de otros organismos y departamentos para la toma de decisiones, con la finalidad de fortalecer las relaciones humanas y el trabajo en equipo (1).

Para establecer el tamaño de la organización según las encuestas el 42,86% considera “el valor y tiempo empleado en la institución”.

Sin embargo, no se debe considerar el tamaño de la organización solo por el tiempo empleado en la institución, sino más bien por la calidad de tiempo que se da a la institución, que seguramente responde a una macro propuesta educativa, la que requiere a la calidad humana y académica de cada uno de sus miembros.

La institución está regulada por normas, reglas y procedimientos que dispone la Ley de Educación, la institución con el Reglamento Interno y el Manual de Funciones y Procedimientos, Código de convivencia que rige a las Instituciones de las Salesianas en el Ecuador. Sin embargo no se hace la socialización pertinente y la aplicabilidad de los mismos.

Sin embargo, no es suficiente manejar reglamentos y normas, cuando en las instituciones es imprescindible “una gestión que favorezca el desarrollo de un equipo de personas que buscan direccionar la administración bajo las directrices de la planeación, organización, dirección con la coordinación de las diferentes acciones que contribuyan a la toma de decisiones concretas para alcanzar los objetivos y propósitos trazados por medio de los resultados obtenidos para atender el mejoramiento continuo”.

Como ya se mencionó antes, se requiere la participación de otros miembros de la Unidad Educativa para la toma de decisiones, porque en este caso el 100% lo hace la rectora. Sin desconocer el rol y las funciones que le competen, es

importante en la gestión administrativa tomar en cuenta la retroalimentación y el aporte de otros miembros para el éxito de la misma; porque *el proceso administrativo tiene un soporte en la organización escolar: los equipos de trabajo, como el conjunto de personas organizadas formalmente para lograr una comunicación efectiva alrededor de la tarea, transmitiendo, información, canalizando problemas, proponiendo mejoras y soluciones que conducen a consolidar la calidad en el servicio.* (Néstor Cons Rodríguez-mail consnestor@hotmail.com).

La institución busca la excelencia educativa, por lo tanto promueve la excelencia académica, la vivencia de valores institucionales, personales (100%), a su vez procura la capacitación continua de docentes y el trabajo en equipo (85,71%), existe una participación de los Padres de familia (71,43%) en actividades esporádicas.

Con respecto al trabajo en equipo, cabe considerar que si bien se dice ejecutarse en un alto porcentaje según los resultados; sin embargo la Unidad Educativa debe potenciar el verdadero trabajo en equipo, porque en la institución no es una fortaleza, los resultados contradicen esta realidad, por tanto hace falta formación y espacios de tan importante atención.

En la Unidad Educativa María Auxiliadora, según las encuestas aplicadas a los directivos, con el mismo porcentaje del 57,14% consideran que las habilidades de liderazgo son innatas y que también se alcanzan con la capacitación continua que combine la teoría, la práctica y la reflexión, las mismas que se enriquecen con la experiencia.

Se considera que las habilidades de liderazgo son en gran parte innatas, porque según *Doctor José López y Maldonado*, el liderazgo es una fuerza interior que permite creer en las capacidades, potencialidades y recursos personales, los mismos que deben ser canalizados de manera armónica y progresiva, para que se conviertan en una nuevo estilo de ver la vida con alegría y compromiso con los demás, porque todo lo que surge desde adentro, es propio de la personalidad de cada ser humano, pero el bagaje de herramientas que son genuinas necesitan del aporte personal y social para seguir desarrollándose.

Por lo tanto las habilidades de liderazgo en los directivos requieren de un proceso de formación continua, aunque éstas se den en algunos caso por naturaleza.

El mejoramiento del desempeño y progreso de la institución escolar, esta dado en función de las mejoras de los mecanismos de control y de los ambientes cordiales de trabajo (100%); y el 85% considera los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos; el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué le falta mejorar.

En toda entidad es importante tomar en cuenta los mecanismos de control; pero si el personal no asume las funciones con responsabilidad y convicciones profundas, no habrá control que sirva. Sin descartar estos instrumentos de total valor en el ejercicio administrativo y docente, en la Unidad Educativa en mención, amerita promover la calidad del desempeño por parte de todos los miembros de la institución, especialmente del personal docente, conjuntamente con el fortalecimiento de ambientes cordiales, sinceros y disponibilidad para que los resultados de estudiantes, docentes y directivos alcancen los objetivos deseados. Al respecto, *Alexander Luis Ortiz Ocaña – lo expresa que todo profesor debe ser un líder y el ejercicio de la función docente debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.*

En la institución el equipo educativo solo en un 28,57% se encarga de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.

Esta aseveración pone en contradicción con la anterior pregunta, cuando se refiere a la existencia de espacios cordiales de trabajo, confirmando el 100% de positivo.

Ante la realidad de la institución, justamente este es el reto: mejorar el clima de convivencia sobre todo del personal docente.

Será de especial valor para lograr este reto, *propiciar el desarrollo del personal docente, creando oportunidades, retirando barreras y obstáculos, provocando una alta activación para favorecer el cambio, y en primer lugar de las personas (María Angélica Salazar).* Esta tarea difícil, pero no imposible corresponde en

primera instancia al líder educacional; pero necesitamos unir fuerzas, porque *lo valioso es que todos estamos en la posibilidad de contribuir liderazgos saludables (Jay Robertson).*

Con respecto a la elaboración de una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos se da un porcentaje con tendencia débil, se trata del 42,86%, lo que significa que hace falta acompañar, revisar, evaluar y hacer seguimiento a los diferentes procesos para medir los resultados y realizar las mejoras pertinentes. Para conseguir estos procesos se debe considerar que *todos los seres humanos tenemos un gran potencial, solo hay que explorarlo, pero es importante ponerse en la actitud de contribuir al mejoramiento del aprendizaje en los diferentes espacios y roles (Jay Robertson).*

De los y las docentes

Es interesante notar que el docente líder a veces cuestiona las órdenes existentes (68%), cuando en la realidad se diría más bien que con mucha frecuencia se cuestiona y hasta se nota descontento de una gran parte de docentes.

Esta apreciación desde la realidad institucional, también está en contradicción cuando se menciona que hay continuo desacuerdo en las relaciones con el director del centro educativo y los resultados expresan: a veces solo el 36% y el 55% que nunca.

Por tanto, es necesario formar al personal docente en una visión clara sobre las posibilidades de expresarse con fundamentos para garantizar aseveraciones contundentes, sean estas verbales o escritas.

Diríamos por tanto, que ante las respuestas del personal docente, la tendencia es ver de manera positiva el accionar educativo, siendo un factor muy bueno e indiscutible. Pero no debe limitar la capacidad de ver la realidad con objetividad, porque solo así habrá posibilidades de cambio y mejoramiento, de lo contrario estaríamos aceptando que todo marcha muy bien, y que no tendríamos nada que mejorar.

Estos resultados da pie para fortalecer las relaciones personales, las habilidades de liderazgo, el trabajo en equipo, los canales de comunicación en la institución.

Esta misión corresponde a todos los miembros del establecimiento, pero en particular a los directivos; siendo que la administración es un eje primordial de toda entidad; en la educación cobra suma importancia, porque está en aras de la formación de seres humanos, quienes requieren una atención especializada para cumplir con los fines y objetivos que propone la educación, de manera que la gestión y la administración son pilares fundamentales en el desarrollo del proceso educativo (Néstor Cons Rodríguez, e-mail consnestor@hotmail.com).

De las estudiantes

En forma general los resultados de las encuestas aplicadas a las estudiantes cuestionan porque no hay un pronunciamiento definido que determinen con precisión sus criterios, dando respuestas que ponen en duda sus puntos de vista al confrontarlos con la realidad.

El 41% de las estudiantes encuestadas están de acuerdo que las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las estudiantes, lo que advierte una mayor apertura y atención por parte de las autoridades a la problemática que están viviendo las estudiantes en todas las dimensiones, porque solo así se podrá acompañar el proceso educativo de manera integral. De ahí la importancia de que el líder educativo, directivos o docentes valoren a los demás, porque el líder levanta al débil, ama de verdad, se preocupen por las personas que trabajan a su lado, y con mayor énfasis a las estudiantes que son la razón de ser de todo docente.

Además, las estudiantes, el 50% están de acuerdo la homogeneidad en el desarrollo de tareas, seguido de un 22% que están totalmente de acuerdo, lo que se ratifica cuando las estudiantes manifiestan que la dirección de la clase depende del profesor con el 49% de completamente de acuerdo y 41% de acuerdo, esto quiere decir que en gran parte se maneja la metodología tradicional, porque las tareas son estándares, no se toma en cuenta la individualidad de las estudiantes, se sigue trabajando en masa. Esta situación requiere que los docentes ejerzan un liderazgo participativo, el que permite a través de la consulta, la opinión, abrirse a la contribución de los estudiantes,

buscando la eficacia desde todos los ángulos posibles, para el logro de los objetivos, sin dejar de marcar las directrices, ni delegar decisiones finales. En este nivel de liderazgo, adopta una postura estimuladora de las capacidades individuales, induciendo a la responsabilidad, control e integración, donde el líder no se impone autoritariamente, pero nunca deja de marcar el camino a seguir.

Seguramente los aportes antes mencionados por parte de las estudiantes, hacen que manifiesten un débil interés por la participación en el proceso educativo como protagonistas del mismo. Este fenómeno limita la capacidad de liderazgo y valores juveniles en las instancias de participación y protagonismo estudiantil.

De los padres de familia

Aunque es positiva la práctica de valores, sin embargo el 48% manifiesta que a veces se da la práctica de liderazgo y valores en el centro educativo. Es importante considerar este porcentaje porque si bien existe una amplia gama de valores institucionales, la práctica en sí misma no es coherente con los resultados de las encuestas. Entonces, urge hacer conciencia lo que significa asumir los valores por parte de todos los miembros de la institución.

Hoy más que nunca, la preocupación fundamental de la escuela debe ser la formación en los valores, tomando en cuenta que en nuestra realidad la familia, primera escuela de valores no es consistente en esta misión por diversas situaciones.

Por tanto, el/la docente tiene que fortalecer esta dimensión de suma importancia. Lo curioso es que debe hacerlo desde la práctica personal para que tenga resonancia en la vida de las y los estudiantes; sin desconocer que esta tarea es de toda la vida.

Con respecto a participación de los padres de familia, el 67% a veces si pone resistencia cuando la institución quiere llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza que conducen a la práctica de valores. Esta situación pone en alerta a la comunidad educativa para trabajar con mayor empeño en una verdadera y práctica escuela de valores, porque la familia es primera escuela de valores.

Para la institución es un desafío trabajar en esta dimensión, porque hoy más que nunca los valores están debilitados en el seno familiar. Por eso se debe tomar

mayor atención al sistema educativo, para que la educación siga siendo un proceso social formativo, no se reduce solo a la instrucción, como lo hemos hecho hasta el momento; educar es formar, y formar es instruir, socializar y personalizar, como “solo cuando la educación, hace mejores seres humanos, es cuando tiene sentido educar”.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Para la Unidad Educativa María Auxiliadora es necesario innovar la gestión, porque al ser un mandato recibido demanda conocer y ejercer adecuadamente esta responsabilidad para el cumplimiento coherente y exitoso en bien de la entidad.

Con el tema investigado, se fortalece la gestión educativa, como un proceso encaminado al fortalecimiento de la institución, porque permite estabilizar la identidad, las políticas y las directrices del centro educativo, para así responder de manera eficiente a los desafíos de la educación en la actual sociedad.

Para el mejoramiento de la gestión y liderazgo de la Unidad Educativa María Auxiliadora, es importante adentrarse en el liderazgo educacional, porque permite promover la calidad de la educación, siendo una de las metas más altas que todo plantel educativo desea alcanzar.

La formación en valores, es un reto para la institución, porque es de vital importancia la práctica cotidiana como estilo de vida y educación, para alcanzar las metas que propenden formar mujeres auténticas y triunfadoras.

La Unidad Educativa María Auxiliadora, necesita hacer procesos de formación permanente para alcanzar de manera eficiente la calidad educativa que propone, esto implica gerenciar en clave de liderazgo y valores para brindar una educación de vida.

La necesidad de formar al liderazgo y valores, la Unidad Educativa María Auxiliadora apoya la creación de una escuela de liderazgo y valores para las estudiantes de los consejos de aula, con la finalidad de responder a las necesidades de liderazgo y protagonismo de las jóvenes, como gestoras de una nueva sociedad.

RECOMENDACIONES

Para que la Escuela de Liderazgo y Valores, dedicada a las estudiantes que conforman los Consejos de Aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato tenga el éxito esperado, se hace las siguientes recomendaciones:

- La socialización del proyecto a todos los estamentos de la comunidad educativa, porque es muy importante el conocimiento de la propuesta. De esta manera se dará la sunción del mismo con la participación directa y responsable.
- Que los directivos asuman este reto como una oportunidad para el mejoramiento de la calidad educativa.
- Acoger esta propuesta como una oportunidad de crecimiento personal e institucional para el mejoramiento de la oferta académica.
- Es importante la participación e inclusión del personal docente en la ejecución del proyecto, porque son los idóneos para lograr los objetivos de la propuesta.
- Facilitar a las estudiantes espacios de participación activa en la institución y fuera de ella, para propiciar el ejerció de liderazgo y valores.
- Vencer las dificultades que se presenten en la ejecución del proyecto, para que no quede escrita y archivada esta alternativa de formación.
- Concientizar a los padres y madres de familia para que valoren y apoyen esta iniciativa y propuesta de formación para sus hijas.

7. PROPUESTA DE MEJORA

1. TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Creación de una “Escuela de Liderazgo y Valores para las estudiantes que conforman los Consejos de Aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil”.

2. JUSTIFICACIÓN

ANÁLISIS DE PROBLEMA		
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO
PROBLEMA 4. Desinterés en las estudiantes por la participación activa en el proceso educativo, como gestoras de liderazgo positivo.	- No existen espacios concretos de formación para el liderazgo y participación de las estudiantes.	- Desinterés por lo que acontece en el centro educativo y en su entorno.
	- Los miembros de la institución manejan diferente lenguaje con respecto a la propuesta de valores.	- Confusión e inestabilidad en la práctica de valores.
	- La influencia del modelo de sociedad individualista y consumista.	- Limitado interés por los problemas sociales. - Individualismo - Conformismo.

Ante la ausencia de la práctica y vivencia de valores en nuestra sociedad a todo nivel, descubrimos el debilitamiento que también sufre el entorno familiar y el sistema educativo. Sentimos la urgencia de reafirmar la opción por la

formación en liderazgo y valores en clave evangelizadora, como tarea carismática para ser ciudadanas evangélicamente activas; siendo presencia preventiva que se atreve a ser sujeto de cambio y de progreso en la sociedad, comprometidas en acciones y obras; porque son las principales fuerzas sociales que asumen los nuevos retos y son capaces de liderar los cambios y transformaciones de su entorno.

Es tarea de la educación como espacio privilegiado para la formación de la juventud propiciar itinerarios, experiencias, espacios, fundamentos e intervenciones, sobre la importancia y el ejercicio de liderazgo como recursos viables para el desarrollo personal en bien de la colectividad.

Sin embargo, ante el desinterés de las estudiantes por la participación activa en el proceso educativo como gestoras de liderazgo positivo, se propone la creación de una “Escuela de Liderazgo y Valores para las estudiantes que conforman los Consejos de Aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil”; a través de espacios concretos de formación de líderes y participación estudiantil; por la consolidación de criterios y práctica de valores por la comunidad educativa para favorecer un ambiente de relaciones positivas y constructivas en las que se supere el individualismo y se ponga al servicio de los demás las cualidades, dones y talentos como aporte al desarrollo de la integral de la comunidad educativa y de las familias.

3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL:

Formar a las jóvenes que conforman los Consejos de Aula de la Institución, a través de competencias y habilidades de liderazgo y la práctica cotidiana de valores, para que sean protagonistas de su propio proceso educativo, desarrollo personal y social.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Potenciar las capacidades y talentos de las jóvenes, por medio de la motivación y participación en espacios de acciones y servicio a los demás, para crecer como personas integrales.

Desarrollar habilidades y competencias grupales, sociales; a través de talleres de sociabilización, para formar jóvenes con capacidad de trabajar en equipo.

Formar líderes críticos y sensibles ante la realidad social por medio de procesos de reflexión y confrontación con los valores del evangelio y la realidad del entorno, para generar con el buen ejemplo actitudes de cambio dentro y fuera de la institución.

PERFIL DE LA LÍDER QUE DESEAMOS FORMAR

ETAPAS	CARACTERÍSTICAS
SENSIBILIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Que sea capaz de descubrirse a sí misma, como ser único e irrepetible. - Jóvenes con una mentalidad crítica frente a los acontecimientos de la sociedad que aporte con propuestas generadoras de cambio. - Jóvenes con calidad humana prestas a reconocer la grandeza de ser persona. - Con actitudes de tolerancia que valoran a los demás y se preocupa por el crecimiento de los otros.
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Jóvenes con capacidad de empoderamiento en la pedagogía de Jesús. - Jóvenes comprometidos en su formación humana-cristiana. - Jóvenes atentas a los desafíos socio culturales y políticos - Jóvenes entusiastas capaces de provocar la unión y la comunión del grupo para la búsqueda del bien común. - Jóvenes que reconocen la valía y los méritos de los otros

COMPROMISO	<ul style="list-style-type: none">- jóvenes con una visión clara de su tarea evangelizadora en el mundo.- Jóvenes solidarias conscientes y convencidas de la importancia de su servicio generoso e incondicional.- Jóvenes con capacidad de riesgo y sacrificio aún en medio de las dificultades.
-------------------	---

4. ACTIVIDADES

PERFIL DE PROPUESTA DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO Y VALORES			
ETAPAS	DEFINICIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
SENSIBILIZACIÓN	Proceso en el cual la joven toma conciencia de los aspectos (personales, sociales, eclesiales, económicos, políticos) que se suceden en su realidad y genera desde su ser y actuar actitudes de cambio.	Tomar conciencia crítica de los acontecimientos que se presentan en la realidad para buscar y protagonizar espacios de participación.	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento del conocimiento personal y grupal - Organización de espacios de participación ciudadana. - Sensibilización del compromiso corresponsable de directivos, docentes y padres de familia en la formación de liderazgo y valores,
FORMACIÓN	Es el proceso que ayuda y orienta a la joven a crecer, madurar y discernir en la comprensión del entorno, le ofrece una nueva óptica de criterios y valores, capacitándola para asumir opciones y acciones claras y concretas de vida.	Consolidar la formación humana-cristiana, que dinamicé y sustente todo su accionar ciudadano en la transformación de la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación a la ciudadanía evangélicamente activa con sentido de pertenencia institucional y responsabilidad social. - Participación e interrelación con otros organismos juveniles. - Asunción de responsabilidades y compromisos en la institución.
COMPROMISO	Es el momento que la joven desarrolla habilidades, destrezas y competencias de liderazgo que le permiten ejercer autoridad y servicio en bien de los miembros del grupo.	Formar jóvenes libres y responsables, con actitud de servicio y con una visión abierta de la vida y del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación para la autogestión - Implicación en las decisiones y acciones acorde a su espacio. - Generación de propuestas alternativas que apoyen la gestión educativa.

CONCRECIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LA ESCUELA DE LIDERAZGO Y VALORES				
ETAPAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES GENERALES	RESPONSABLES	INDICADORES DE LOGROS
SENSIBILIZACIÓN	- Fortalecimiento del conocimiento personal y grupal.	- Talleres de conocimiento personal y grupal.	- DOBE - Comisión de Pastoral - Guías de curso - Responsable del proyecto	- Aceptación personal y grupal - Autoestima - Armonía en las relaciones personales
	- Favorecer espacios de participación ciudadana.	- Participación en eventos públicos y locales de carácter juvenil y ciudadano.	- Directivos - Guías de curso - Presidentas de curso - Responsable del proyecto	- Interés por los acontecimientos del entorno - Entusiasmo por la participación - Actitud crítica frente a los acontecimientos.
	- Sensibilización del compromiso corresponsable de directivos, docentes y padres de familia en la formación de liderazgo y valores.	- Socialización del proyecto "Escuela de Liderazgo y valores".	- Responsable del proyecto - Directivos	- Entusiasmo y compromiso - Adhesión a la propuesta - Implicación en las actividades

ETAPAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES GENERALES	RESPONSABLES	INDICADORES DE LOGROS
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Formación a la ciudadanía evangélicamente activa con sentido de pertenencia institucional y responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de formación en ciudadanía activa. - Experiencias de carácter comunitario y social. 	<ul style="list-style-type: none"> - DOBE - Comisión de Pastoral. - Guías de curso - Responsable del proyecto. - Facilitadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia crítica - Identidad institucional - Responsabilidad social
	<ul style="list-style-type: none"> - Participación e interrelación con organismos juveniles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación a los encuentros nacionales de gobiernos estudiantiles y movimientos juveniles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable del proyecto. - Directivos - Padres de familia - Presidentas de curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sentido de pertenencia - Motivación y animación a la participación.
	<ul style="list-style-type: none"> - Asunción de responsabilidades y compromisos en la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de los documentos educativos de la institución. - Delegación de responsabilidades permanentes y ocasionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - DOBE - Responsable del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de derechos y responsabilidades. - Conciencia crítica - Gestión efectiva

COMPROMISO	- Formación para la autogestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de talleres sobre autogestión. - Desarrollo de actividades de autogestión a favor de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitadores - Asesores proyecto - Guías de curso 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de conocimiento de autogestión. - Sabe desarrollar actividades de autogestión.
	- Implicación en las decisiones y acciones de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y realización de eventos estudiantiles. - Participación en reuniones con las autoridades cuando se requiera de su aporte. - Desarrollo de material sobre el liderazgo y valores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autoridades - DOBE - Asesores proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de un evento estudiantil importante.
	- Generación de propuestas alternativas para la gestión educativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de motivación e información sobre los gobiernos estudiantiles. - Elaboración de micro proyectos en beneficio de las compañeras, según las necesidades estudiantiles. - Generación de espacios para promover la importancia de la representación estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asesores proyecto - Facilitadores - Padres de familia - DOBE 	<ul style="list-style-type: none"> - Dominio de micro proyectos - Realización de 2 micro proyectos

ACTIVIDADES A REALIZARSE EN LA ESCUELA DE LIDERAZGO Y VALORES						
PROBLEMA						
Desinterés en las estudiantes por la participación activa en el proceso educativo, como gestoras de liderazgo positivo						
ETAPA	ACTIVIDADES GENERALES	POBLACIÓN OBJETIVA	INVOLUCRADOS			COMO
		ESTUDIANTES	DIRECTIVOS	DOCENTES	PADRES DE FAMILIA	
SENSIBILIZACIÓN	- Socialización del proyecto "Escuela de Liderazgo y Valores".	Presentación del Proyecto a todas estudiantes de la Institución.	Presentación del Proyecto a los directivos.	Presentación al personal docente y administrativo.	Presentación del Proyecto a todos los padres de familia.	Por medio de talleres y reuniones.
	- Talleres de conocimiento personal y grupal.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Facilitan recursos	Participan en los talleres.	Facilitan recursos	Elaborar calendario semanal para convocar a las estudiantes a talleres
	- Participación en eventos públicos y locales de carácter juvenil y ciudadano.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Comunican, motivan y facilitan la participación.	Motivan y acompañan a las estudiantes.	Apoyan y acompañan.	Preparando al grupo para la participación. Evaluar la participación

ETAPA	ACTIVIDADES GENERALES	POBLACIÓN OBJETIVA	INVOLUCRADOS			COMO
		ESTUDIANTES	DIRECTIVOS	DOCENTES	PADRES DE FAMILIA	
FORMACIÓN	- Talleres de formación en ciudadanía activa.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Facilitan a los instructores.	Dictan los talleres	Facilitan autorización y transporte.	Realizar encuentros de formación extraescolares. Convivencias
	- Experiencias de carácter comunitario y social.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Promueven y facilitan la participación.	Acompañan	Apoyan y autorizan	Visitas a instituciones y comunidades rurales.
	- Participación a los encuentros nacionales de gobiernos estudiantiles y movimientos juveniles.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Comunican, motivan y facilitan la participación.	Acompañan a los encuentros.	Facilitan autorización.	Asistiendo activamente.
	- Socialización de los documentos educativos de la institución.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Motivan y dirigen los talleres.	Guías de curso y otros acompañan los talleres.	Participan a las reuniones de socialización.	Organizando los talleres y las reuniones de padres de familia.
	- Delegación de responsabilidades permanentes y ocasionales.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Motivan y orientan a la responsabilidad.	Guías de curso delegan funciones.	Motivan a la responsabilidad.	Delegando roles y funciones.

ETAPA	ACTIVIDADES GENERALES	POBLACIÓN OBJETIVA	INVOLUCRADOS			COMO
		ESTUDIANTES	DIRECTIVOS	DOCENTES	PADRES DE FAMILIA	
COMPROMISO	- Realización de talleres sobre autogestión. - Desarrollo de actividades de autogestión a favor de la institución.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Orientan las actividades. Facilitan instructores	Participan a los talleres.	Motivan y apoyan la formación.	Realizando encuentros de motivación y orientación.
	- Organización y realización de eventos estudiantiles.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Orientan las actividades. Facilitan instructores	Participan y acompañan.	Colaboran y acompañan.	Organizando y ejecutando eventos estudiantiles.
	- Participación en reuniones con las autoridades cuando se requiera de su aporte.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Orientan la participación.	Motivan y orientan positivamente.	Motivan positivamente.	Participan a reuniones convocadas.
	- Elaboración de micros proyectos en beneficio de las compañeras, según las necesidades estudiantiles.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Directivos Asesores proyecto	Capacitan	Colaboran	Capacitando Elaborando y ejecutando los micros proyectos.
	- Talleres de motivación e información sobre los gobiernos estudiantiles.	Comunicación y coordinación con los directivos.	Establecen diálogo con los consejos de aula.	Asesoran los talleres	Se interesan por la formación de las representadas.	Estableciendo calendario y realizando los talleres.

	- Desarrollo de material sobre el liderazgo y valores	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Orientan y motivan a los estudiantes. Facilitan recursos	Asesoran realización de materiales.	Apoyan la elaboración de materiales.	Realizando carteleros, pancartas, obras literarias, power point, etc.
	- Generación de espacios para promover la importancia de la representación estudiantil.	Consejo de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato	Facilitan espacios	Coordinan actividades	Apoyan las actividades escolares	Forros mesas redondas charlas

5. Localización y cobertura espacial

El proyecto se desarrolla en la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil, ubicada en el kilómetro 19/5 Km Vía la Costa.

La Institución está regentada por las Hijas de María Auxiliadora- Salesianas, desde el año 1911.

Tendrá cobertura institucional, porque está destinado a las estudiantes representantes de cada aula; quienes a la vez serán las multiplicadoras del proceso de formación en liderazgo y valores a través de las acciones, intervenciones y el ejemplo como indicadores de autoridad y servicio a las compañeras y demás miembros de la comunidad educativa.

6. Población Objetivo

El proyecto está dirigido a jóvenes que conforman los Consejos de Aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil.

7. Sostenibilidad de la Propuesta

El desarrollo del proyecto “ESCUELA DE LIDERAZGO Y VALORES”, conlleva la utilización de los siguientes recursos.

RECURSOS	ITEMS
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Personal Docente - Personal Administrativos - Padres/Madres de familia - Facilitadores
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo De Computo - Proyectoros - Filmadoras - Cámaras
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> - Pizarras - Papelógrafos /cartulinas/fomis - Pintura/brochas - Marcadores/esferos/lápices - Papel /tijeras/goma - Otros

RECURSOS	ITEMS
Físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Aulas - Patios - Salón audiovisuales - Jardines - Canchas
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionales - Padres de Familia - Autogestión - Externos
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Unidad Educativa María Auxiliadora - Movimientos juveniles de provincia y a nivel nacional - Parroquia Chongón - Ilustre Municipalidad del Guayas - Dirección de educación - Cuerpo de Bomberos - Policía Nacional - Otras instituciones educativas - FEDEC - Hospitales - SOLCA - Orfanatos

8. Presupuesto

Para cubrir los costos y gastos del proyecto “ESCUELA DE LIDERAZGO Y VALORES”, los mismos que suman \$ 1.500,00 aproximadamente, se tiene la previsto una vez socializado el proyecto solventarlos con el apoyo de la Institución, Padres de familia y la autogestión de las estudiantes que intervienen directamente en el proyecto.

PRESUPUESTO		
RECURSOS	RUBROS	COSTO
Humanos	Facilitadores	\$ 400,00
Tecnológicos	Material de impresión	\$ 160,00
Materiales	Suministros	\$ 80,00
Organizacionales	Contribuciones	\$ 200,00
Otros	Transporte	\$ 340,00
	Refrigerios	\$ 220,00
	Imprevistos	\$ 100,00
TOTAL		\$ 1.500,00

9. Cronograma

CRONOGRAMA GENERAL PARA DESARROLLAR
“Escuela de liderazgo y valores para las estudiantes que conforman los Consejos de aula de Octavo de Básica a Tercero Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Guayaquil.

ETAPA	ACTIVIDADES GENERALES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
SENSIBILIZACIÓN	- Socialización del proyecto “Escuela de Liderazgo y Valores”.										
	- Talleres de conocimiento personal y grupal.										
	- Participación en eventos públicos y locales de carácter juvenil y ciudadano.										
FORMACIÓN	- Talleres de formación en ciudadanía activa.										
	- Experiencias de carácter comunitario y social.										
	- Participación a los encuentros nacionales de gobiernos estudiantiles y movimientos juveniles.										

ETAPA	ACTIVIDADES GENERALES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
FORMACIÓN	- Socialización de los documentos educativos de la institución.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	- Delegación de responsabilidades permanentes y ocasionales.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
COMPROMISO	- Talleres sobre autogestión	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	- Participación en reuniones con las autoridades cuando se requiera de su aporte.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	- Talleres de motivación a las compañeras.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	- Desarrollo de material sobre el liderazgo y valores.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Generación de espacios para promover la importancia de la representación estudiantil.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

8. BIBLIOGRAFÍA

- Ayala, Augusto Llic. (2010). Gestión del siglo XXI. “Gestión Institucional: Conceptos. Introdutorios”.<http://licenciadoaugusto242.blogspot.com/2010/01/gestión-institucionalconceptos.htm>.
- Beltrán, J. Jesús Mauricio (1999). La gestión. “Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad”. Revista N°31,3er.Ed.,p.24. <http://revista-mm.com/ediciones/rev31/gestion.htm>.
- Beltrán, J. Jesús Mauricio (2001 Diciembre – Abril), La gestión. “Gestión y Trabajo”. revista No 30, <http://revista-mm.com/ediciones/rev30/gestion.htm>
- Bennis, Warren & Nanus, Burt (1985) "Líderes: el arte de mandar, Merlin Libros, México, 1985.
- Calderón Valverde Esyin, Publicación
- Calves Hernández, Silvio (1989). "Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección", Problemas de Dirección, Nr.2, SUPSCER. La Habana.
- Cantón, Mayo Isabel. (2003). La estructura de las organizaciones educativas y sus múltiples implicaciones. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/274/27417209.pdf>.
- Carrasco, Calvo Salvador Prof. “Los valores”. Universidad de Barcelona (U.B.).
- Cásares, A.D.(1994). Liderazgo: “Capacidades para dirigir”. Fondo de Cultura Económica, México.
- Chavarría, Olarte Marcela(2007).” Educación en un mundo globalizado”.
- Companys Pascual (management) es el conjunto Planificación - Organización - Control.
- CONIE, Sociedad de Madres Salesianas (2008) Fundamentación Legal. Quito-Ecuador.
- Crosby, Philip (1996). “Los principios absolutos del liderazgo”. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México,
- Cruz ,de G. Luz María Mtra. Universidad Panamericana, México, D.F.

- Díaz, Maria Isabel ; Mota, Jonaidi & Tovar, Johana . “Definición y tipos de gestión” . Universidad Nacional experimental, Simón Rodríguez, extensión Puerto Cabello mención Recursos materiales y financieros. <http://johanatov.blogspot.es/gestionar>.
- Diccionario Larousse. Edición 2009
- Diccionario UNESCO de ciencias sociales. (1987). “Voz Trabajo”, Vol. IV, Editorial Planeta- Agostini, Madrid.
- Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E. y Centeno, B. Líderes, directores y seguidores en la actividad laboral. El liderazgo en organizaciones y empresas. “El liderazgo femenino y su ejercicio...”. Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).
- Díez, E. J.; Valle, E.; Terrón, E. y Centeno, B.: “El liderazgo femenino y su ejercicio” Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653).
- Fipella, Yaime y Pes, Puig Ramón (1987). "Liderazgo Transformacional", Revista "Alta Dirección", No. 133.
- FMA-Hijas de Maria Auxiliadora (2008). Proyecto Educativo de Innovación Curricular para las Instituciones Educativas de las Hijas de María Auxiliadora del Ecuador”, 2008-2015. Quito-Ecuador.
- FMA-Hijas de Maria Auxiliadora (2009).Codigo de convivencias. Quito-Ecuador
- FMA-Hijas de Maria Auxiliadora (2009).Manual de funciones y de procedimientos . Quito-Ecuador.
- Fundación Chile. Área de Educación. Gestión Escolar. “Herramientas de gestión “. <http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=116842>.
- Ginebra, Joan(1994) Psicología y empresa. Tipos de liderazgo “El liderazgo y la acción, McGraw-Hill, México.
- Ginebra, Joan. Psicología y empresa. Tipos de liderazgo “Los principios absolutos del liderazgo”. P. 3 y 27 a 60.
- <http://www.uv.es/sasece/docum/Movimientos%20sociales.pdf>

- Gómez, Castañeda, O. R. (2006, marzo) "Liderazgo, Gerencia y Carisma" en Contribuciones a la Economía,. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- González, G. Wilman(2003). Desarrollo personal y organizacional.
- Gonzalez, Haaron. (2006) "La importancia del trabajo en equipo como factor de éxito en proyectos de TI ".
- http://msmvps.com/blogs/haarongonzalez/archive/2006/09/05/La-importancia-del-trabajo-en-equipo-como-factor-de-_E900_xito-en-proyectos-de-TI-.asp.
- González, Juan Carlos (1988) "El Liderazgo, un punto de vista para su estudio", CETDIR, La Habana.
- Guía Didáctica (2011). Liderazgo, valoreS y educación de la UTPL
- Inspectoría "Sagrado Corazón" FMA-Ecuador (2010) Proyecto pastoral 2009-2015, Quito.
- Illescas Simon Dr., Pesantez Martínez Alfonso.(2004). Talleres interactivos. Primera Unidad. <http://pei.efemerides.ec/cuerpo.htm>.
- Kelley, Robert. (1992). Líderes y seguidores, McGraw-Hill, México.
- Lauzán, Carnota Orlando (1987) "Teoría y Práctica de la Dirección Socialista, Universidad de La Habana.
- López y Maldonado José Dr. "Liderazgo Educativo para Escuelas con Alumnos de Alta Vulnerabilidad". Conferencia, Universidad de Playa Ancha - Facultad de Ciencias de la Educación.
- López, Ana Teresa Dra. & Cruz, Luz María Mtra.(2002,junio) "Líderes, directores y seguidores en la actividad laboral". Ponencia Universidad Panamericana,México,D.F.
- <http://www.uv.es/sasece/docum/Movimientos%20sociales.pdf>
- Montes, Álvaro. El coaching en la educación. Ministerio de educación. Portal educativo Educarecuador. <http://aecop.net/2007/10/coaching>
- Nestor Cons Rodríguez-mail consnestor@hotmail.com.

- Parra, Manuel Guillén (2006) Ética en las Organizaciones - construyendo esperanza.
- Pérez, Campaña (2003,Sep). El sistema de control de gestión. “Conceptos básicos para su diseño”.
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/67/siscontrges.htm>
- Salazar, María Angélica. El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?
- Saraiva, Martins José Arzobispo tit. de Tubúrnica Secretario).Congreso para la Educación Católica (para los Seminarios e Institutos de Estudio) “La Escuela Católica en los umbrales del Tercer Milenio”.
- Sayles, Leonard R. (1982). "Liderazgo", Mc Graw-Hill, México
- Unidad Educativa María Auxiliadora (2010-2011). Código de Convivencia. Guayaquil-Ecuador.
- Unidad Educativa María Auxiliadora (2010-2011). Manual de Funciones y procedimientos
- Unidad Educativa María Auxiliadora (2010-2011). Reglamento Interno. Guayaquil-Ecuador.
- Unidad Educativa María Auxiliadora (2010-2011).Proyecto Educativo Institucional. Guayaquil-Ecuador.
- Universidad de Zaragoza. Revista interuniversitaria de formación de profesorado, agosto año/vol 17 N°002 España pp139-165
- www.consultor-tecnico.com.ar. Gestión institucional, “Conceptos introductores, docentes propuestas de trabajo”.
- http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD24/docentes/gestion%20institucional/conceptos_introductorios/conceptos-introductorios.html
- www.definicionabc.com/ - www.liderazgo-y-motivación/competencias-actuales
- www.definicionabc.com/general/gestion.php. “definiciones de gestión”
- www.slideshare.net/lorelio7/tipos-de-gestin-3467766). “gestión y tecnología”

9. APÉNDICES

ANEXO 1. ENTREVISTA A DIRECTIVOS

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTAS A:

.....

1. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?

2. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?

3. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?

4. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

5. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?

6. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?

7. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?

8. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2. ENCUESTAS

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTAS:

ENCUESTA A DIRECTIVOS

Sres. Gestores Educativos:

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento:

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

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

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

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

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

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

Nro.	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.			
b	La disminución del número de estudiantes por aula.			
c	La mejora de los mecanismos de control			
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

Nro.	Se encuentran en la institución	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿cuáles?)			

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

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

La pregunta 13 y 14 debe ser respondida con términos sí o no.

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

- a. Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia

(_____)

- b. Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.

(_____)

- c. Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.

(_____)

- d. Mantener actualizada la metodología

(_____)

- e. Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.

(_____)

- f. Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.

(____)

- g. Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

(_____)

- h. Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo

(_____)

- i. Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.

(_____)

- j. Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología

(_____)

13. La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Si ()

No ()

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

- a) Un reingeniería de procesos

(_____)

- b) Plan estratégico

(_____)

c) Plan operativo Anual

(_____)

d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes.

(_____)

Gracias por su colaboración!!

ENCUESTA A DOCENTES

La encuesta se aplicará a todos los docentes del colegio, es decir al universo.

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces.
3. Nunca.

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. *Datos de Identificación:*

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

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

ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

Estudiante:

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

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

- CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. Datos de Identificación:

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**MATERIA DE ESTUDIO**

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

2. Cuestionario

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.				
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.				
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.				
10. En las clases se dan oportunidades para que los				

estudiantes expresen su opinión.				
11. Es el profesor es quien decide qué se hace en esta clase.				
12. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
13. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
14. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
15. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ANEXO 2. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1.		
Problema 2.		
Problema 3.		

ANEXO 3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

ANEXO 4. TABULACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTA

**UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA"
ENCUESTA A DIRECTIVOS**

OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	1. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo en su institución?					2. ¿Para medir el tamaño de organización usted toma en cuenta?				3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentra en un manual de normas, reglas y procedimientos?		4. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones esta liderado por el:			5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, Usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores		6. Su administración y liderazgo del Centro Educativo promueve																					
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	Si	No	a	b	c	Si	No	a			b			c			d			e			f			g			
																	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	
	N° ENCUESTADOS																																					
1		1					1			1			1			1	1			1			1			1			1			1			1			
2		1						1		1			1			1	1			1			1			1			1			1			1			
3		1						1		1			1		1		1			1			1			1			1			1			1			
4		1						1		1			1			1	1			1			1			1			1			1			1			
5	1					1				1			1		1		1			1			1			1			1			1			1			
6		1					1			1			1			1	1			1	1			1			1			1			1			1		
7		1				1				1			1		1		1			1			1			1			1			1			1			1
TOTAL	1	6	0	0	0	2	2	3	0	7	0	0	7	0	3	4	7	0	0	4	2	1	6	1	0	6	1	0	7	0	0	5	2	0	3	3	1	

ENCUESTA A DIRECTIVOS

OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	7. Las habilidades de liderazgo para dirigir una institución se logran									8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar Usted como directivo promueve:									9. De los diferentes órganos escritos a continuación cuales se encuentran en su institución									10. El equipo educativo o equipo didáctico o junta de profesores de su institución es el encargado de:																										
	a			b			c			d			e			a			b			c			d			a			b			c			d																	
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N												
1	1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1			1											
2	1				1			1			1		1				1	1		1		1			1			1			1			1			1			1			1											
3		1			1		1				1		1				1	1		1		1			1			1			1			1			1			1			1											
4			1		1		1				1		1				1	1		1		1			1			1			1	1			1		1			1			1											
5	1				1		1				1		1				1	1		1		1			1			1			1	1			1		1			1			1											
6		1			1		1				1		1				1	1		1		1			1			1	1			1		1			1			1			1											
7	1				1		1				1		1				1	1		1		1			1			1			1	1			1		1			1			1											
TOTAL	4	2	1	0	6	1	4	2	1	1	5	1	7	0	0	6	1	0	2	3	2	7	0	0	7	0	0	7	0	0	6	1	0	7	0	0	7	0	0	1	2	4	7	0	0	2	4	1	6	1	0	5	2	0

ENCUESTA A DIRECTIVOS
OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	11. Los departamentos didácticos de su institución, son los encargados de :																12. La Gestión pedagógica del centro educativo fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico				13. En la institución educativa que Usted dirige se ha realizado:											
	a		b		c		d		e		f		g		h		i		j		Si		No		a		b		c		d	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No		
1		1	1		1		1		1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		
2			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1			
3	1		1		1		1		1		1		1	1			1	1		1		1		1		1		1		1		
4	1		1		1		1		1		1	1		1	1		1	1		1		1		1		1		1		1		
5	1			1	1			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
6	1		1		1			1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		
7	1			1	1		1		1		1		1	1		1		1		1		1		1		1		1		1		
TOTAL	5	1	5	2	7	0	5	2	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	5	2	5	2	2	5	4	3	7	0	4	3		

UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA"
ENCUESTA A DOCENTES
OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento.....			3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general ,la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente			4.Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva			5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza			6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
	N° ENCUESTAS	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
1	1			1			1			1				1			1			1					1
2		1		1			1			1				1			1			1				1	
3	1				1		1			1				1		1			1					1	
4		1			1		1			1				1		1			1		1			1	
5		1		1			1			1				1		1			1				1		
6		1		1			1			1				1		1			1				1		
7	1			1			1			1				1		1			1						1
8		1		1			1			1				1			1			1				1	
9		1		1			1				1			1		1			1					1	
10		1		1			1				1			1		1			1				1		
11			1	1			1				1			1		1			1					1	
12			1		1		1			1				1		1			1					1	
13		1			1			1			1			1		1		1					1		
14		1		1			1			1				1		1			1					1	
15		1		1			1			1				1		1			1					1	
16	1			1			1			1				1			1			1			1		
17			1	1			1			1					1		1			1				1	
18		1		1			1			1				1		1			1				1		
19		1			1		1			1				1		1			1					1	
20		1			1		1			1				1		1		1					1		
21		1		1				1		1					1		1			1				1	
22		1		1			1				1			1		1			1				1		
TOTAL	4	15	3	16	6	0	20	2	0	17	5	0	1	19	2	17	5	0	21	1	0	0	11	11	

ENCUESTA A DOCENTES
OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros			10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.			11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de			16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
1			1		1			1			1			1			1			1				
2			1		1		1			1			1			1				1				
3			1		1		1			1			1			1				1				
4			1			1	1				1			1			1			1				
5			1			1	1			1			1			1			1					
6			1		1		1			1				1			1			1				
7			1			1	1			1			1			1				1				
8		1			1		1			1			1			1				1			1	
9			1			1	1			1			1			1					1			
10		1			1		1			1			1				1			1				
11			1			1	1			1			1			1				1			1	
12			1			1			1			1			1			1			1			
13		1			1				1			1			1			1			1			
14			1	1			1			1			1			1			1					
15		1				1	1			1			1			1			1					
16			1			1	1			1			1			1			1					
17			1	1			1			1			1			1			1					
18			1			1	1			1			1			1			1					
19			1			1	1			1			1			1			1					
20			1			1			1					1			1			1				
21			1		1				1				1			1				1				
22			1			1	1			1			1			1			1					
TOTAL	0	4	18	2	8	12	17	5	0	21	1	0	18	4	0	19	2	1	12	9	1	20	2	0

UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA" ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de las estudiantes				2. Las autoridades hablan más que escuchar, a los problemas de las estudiantes				3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observar cotidianamente en el ambiente escolar				4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				5. En las clases se esperan que todas las estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar /o comunitario				7. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrolle			
	N° DE ENCUESTADAS	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D
1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0		1				1								1		
2		1						1		1				1					1					1				
3		1				1				1				1				1				1						
4			1			1				1				1				1				1			1			
5		1						1	1						1		1		1			1			1			
6		1				1				1				1			1				1							1
7		1					1			1					1		1			1						1		
8			1				1			1					1		1				1			1				
9			1		1					1				1			1				1			1				
10		1					1			1				1			1			1				1			1	
11		1					1			1				1	1			1			1			1				
12		1					1			1				1			1			1				1			1	
13		1				1			1					1	1		1				1				1			
14		1				1				1				1			1				1			1			1	
15		1			1						1				1			1			1			1			1	
16	1						1			1					1			1			1			1			1	
17		1				1			1				1				1			1			1			1		
18	1				1				1					1			1			1			1			1		
19		1				1			1						1		1			1			1			1		
20		1					1			1					1		1				1			1			1	
21		1					1			1					1		1			1			1			1		
22			1			1				1			1				1			1			1			1		
23		1				1	1			1	1			1			1	1			1	1			1			
24		1				1			1				1			1				1	1			1			1	
25	1							1	1						1				1			1			1		1	

ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de las estudiantes				2. Las autoridades hablan más que escuchar, a los problemas de las estudiantes				3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observar cotidianamente en el ambiente escolar				4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				5. En las clases se esperan que todas las estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar /o comunitario				7. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrolle			
	N° DE ENCUESTADAS	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D
26				1	1							1	1					1										1
27			1					1			1			1							1				1			
28		1						1			1				1				1						1			
29		1						1			1			1					1					1				
31	1				1					1				1				1				1				1		
32			1			1					1						1					1			1			
33		1				1				1				1							1						1	
34		1				1					1				1						1						1	
35			1		1						1			1							1				1			
36	1					1				1				1							1				1			
37		1						1			1				1						1					1		
38			1			1					1				1						1					1		
39			1			1					1				1						1					1		
40			1			1					1				1						1					1		
41			1			1					1				1						1					1		
42				1				1			1				1			1						1				1
43				1		1					1				1			1						1				1
44			1					1			1				1						1							1
45		1						1	1						1						1					1		
46			1			1					1			1							1				1			
47		1						1			1				1						1					1		
48			1					1			1				1						1					1		
49			1			1					1				1						1					1		
50		1				1					1				1						1							1
51			1					1			1				1						1					1		
52			1		1						1				1						1					1		
53		1			1						1				1						1					1		
54		1			1						1				1						1					1		
55				1	1						1				1						1						1	
56				1	1				1					1							1						1	
57			1			1					1				1						1						1	

ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	1. La Rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y de las estudiantes				2. Las autoridades hablan más que escuchar, a los problemas de las estudiantes				3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observar cotidianamente en el ambiente escolar				4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases				5. En las clases se esperan que todas las estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo				6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar /o comunitario				7. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrolle			
	N° DE ENCUESTADAS	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D
58				1		1				1				1				1				1				1		
59		1					1				1				1			1						1				1
60		1					1				1				1			1				1				1		
61		1			1						1				1				1				1				1	
62		1					1				1			1			1					1				1		
63				1				1			1				1				1				1				1	
64				1		1					1				1				1				1				1	
65		1				1			1					1				1				1				1		
66				1			1				1				1				1				1				1	
67				1			1				1				1				1				1				1	
68		1				1			1					1				1				1				1		
69		1					1			1			1				1				1				1			
70	1					1			1				1			1				1			1				1	
71		1					1				1				1				1				1				1	
72		1			1						1				1				1			1				1		
73	1						1				1				1				1			1				1		
74		1					1		1					1				1			1				1			
75	1							1	1					1				1			1				1			
76				1		1					1				1				1				1				1	
77		1				1					1				1				1				1				1	
78		1						1	1					1				1			1				1			
TOTAL	8	40	19	11	13	32	25	8	18	56	3	1	10	36	29	3	17	39	15	7	15	25	25	13	13	32	25	8

ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes				10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión				11. El profesor es quien decide, qué se hace en esta clase				12. Se realizan trabajos en grupo /en equipo), con instrucciones claras y participación del docente				13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD
1							1			1				1							1					1		
2		1						1	1					1							1					1		
3	1							1	1					1							1					1		
4	1						1			1				1							1					1		
5	1							1		1				1							1					1		
6				1			1					1				1					1					1		
7		1					1			1				1							1					1		
8		1						1		1					1						1					1		
9			1				1				1			1							1					1		
10			1					1			1			1							1					1		
11		1						1			1				1						1					1		
12				1	1						1			1							1					1		
13		1					1			1				1							1					1		
14		1						1		1				1							1					1		
15			1					1	1					1							1					1		
16	1	1						1		1				1							1					1		
17		1						1			1				1						1					1		
18	1							1		1				1							1					1		
19		1						1			1			1							1					1		
20				1			1					1			1						1					1		
21		1						1			1				1						1					1		
22		1			1				1					1							1					1		
23		1						1		1					1						1					1		
24	1							1		1				1							1					1		
25		1						1		1				1							1					1		
26			1					1				1			1						1					1		
27		1						1			1				1						1					1		
28		1						1		1				1							1					1		
29		1						1		1				1							1					1		

ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes				10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión				11. El profesor es quien decide, qué se hace en esta clase				12. Se realizan trabajos en grupo /en equipo), con instrucciones claras y participación del docente				13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD
30		1				1				1				1				1				1						
31	1						1			1				1				1				1						
32		1						1		1				1				1				1						
33		1						1			1			1				1				1						
34		1						1			1				1				1				1					
35				1		1					1				1				1				1					
36		1						1		1				1					1				1					
37			1			1				1				1					1				1					
38				1		1						1			1				1			1						
39		1						1		1				1					1				1					
40		1						1			1				1				1				1					
41		1						1			1				1				1				1					
42			1					1		1				1					1				1				1	
43			1			1						1			1				1				1					
44				1		1						1			1				1				1					
45		1						1			1				1				1				1					
46			1					1			1				1				1				1					
47			1					1		1				1					1				1					
48			1					1				1			1				1				1					
49			1					1				1			1				1				1					
50		1						1			1				1				1				1					
51		1						1			1				1				1				1					
52			1					1			1				1				1				1				1	
53		1						1			1				1				1				1					
54		1						1			1				1				1				1					
55	1							1			1				1				1				1				1	
56				1				1			1				1				1				1				1	
57			1					1			1				1				1				1					

ENCUESTA A ESTUDIANTES

OPCIONES: CA (Complemente de acuerdo), A (de acuerdo), D (en desacuerdo), CD (completamente en desacuerdo)

PREGUNTA	8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracteriza por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes				9. Los docentes no se interesan por los problemas de las estudiantes				10. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión				11. El profesor es quien decide, qué se hace en esta clase				12. Se realizan trabajos en grupo /en equipo), con instrucciones claras y participación del docente				13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo			
	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD	CA	A	D	CD
58	1					1			1					1					1				1					
59		1					1		1				1						1				1					
60	1							1	1				1						1				1					
61		1				1			1					1	1				1				1					
62			1				1			1			1					1			1							
63		1					1			1					1			1			1							
64	1						1			1					1			1			1				1			
65			1			1			1				1				1			1			1					
66		1					1		1					1				1			1			1				
67			1			1			1				1				1			1			1					
68			1				1		1			1				1				1			1					
69				1				1	1				1				1			1			1					
70	1						1		1				1				1			1			1					
71		1					1			1			1				1			1			1					
72		1					1		1				1				1			1			1					
73			1					1	1				1				1			1			1					
74	1							1	1				1				1			1			1					
75	1							1	1						1			1			1			1				
76			1				1		1			1				1			1			1			1			
77		1					1		1				1				1			1			1					
78			1				1				1			1			1			1			1					
TOTAL	14	36	20	8	4	19	40	15	37	28	9	4	38	32	5	3	39	30	8	1	24	42	10	2	36	36	4	2

UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA"
ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA
OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	1. Existe liderazgo en las y los docentes de las institución			2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y enseñanza de valores.			3. La gerencia educativa promueve que los padres de familia brinden a las estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			4. Las estudiantes practican liderazgo y valores en el centro educativo.			5. Existe resistencia o escepticismo de los padres de familia cuando se propone llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza que conducen a la práctica de valores.			6. Los padres de familia ejercen liderazgo, adhesión y trabajo en equipo para la toma de decisiones en beneficio de la Institución.			7. En el proceso de enseñanza aprendizaje, los valores son el eje transversal de la formación integral de las estudiantes.			8. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de las y los docentes de la institución.				
	N° ENCUESTADOS	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	
1		1		1			1				1			1			1			1			1			
2		1			1			1				1			1			1			1			1		
3		1			1			1			1				1			1			1			1		
4	1			1			1			1				1				1			1			1		
5		1			1				1			1				1			1			1			1	
6		1		1			1				1				1			1			1			1		
7	1			1			1				1				1			1			1			1		
8	1			1			1				1				1			1			1			1		
9		1		1				1			1				1			1			1			1		
10		1			1				1			1			1			1			1			1		
11		1		1			1				1				1			1			1			1		
12	1			1			1				1				1			1			1			1		
13	1				1		1					1			1			1			1			1		
14	1			1			1					1				1			1			1			1	
15	1			1			1				1				1			1			1			1		
16	1				1		1				1				1			1			1			1		
17		1		1			1					1				1			1			1			1	
18	1			1			1					1			1			1			1			1		
19	1			1			1				1				1			1			1			1		
20		1			1		1				1				1			1			1			1		
21	1			1			1					1				1			1			1			1	
TOTAL	11	10	0	14	7	0	18	3	0	11	10	0	3	14	4	5	14	2	19	2	0	16	5	0		

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA
OPCIÓN: S (siempre), AV (a veces), N (nunca)

PREGUNTAS	9. Los padres de familia, como primeros responsables de la formación de sus hijas, enseñan con el ejemplo los valores.			10. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			11. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades del centro educativo.			12. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			13. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			14. Los padres de familia responden positivamente a las actividades educativo pastorales que propone la Institución.			15. Los valores predominan en las decisiones de los directivos		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
1	1			1			1			1			1			1			1		
2	1				1		1			1			1				1		1		
3	1			1			1			1			1				1		1		
4	1			1			1			1			1			1			1		
5	1				1			1			1			1			1			1	
6		1		1			1				1			1			1		1		
7	1			1			1			1			1			1			1		
8	1			1			1			1			1			1			1		
9		1			1		1			1			1			1			1		
10	1			1				1			1			1			1		1		
11		1			1		1				1			1			1		1		
12	1			1			1			1			1			1			1		
13	1				1		1				1			1			1		1		
14	1			1			1			1			1			1			1		
15		1		1			1			1			1				1		1		
16	1			1			1			1			1				1		1		
17	1				1			1			1			1			1			1	
18	1			1			1			1			1			1			1		
19	1			1			1			1			1				1		1		
20	1			1			1			1			1			1			1		
21		1		1			1			1			1				1		1		
TOTAL	16	5	0	15	6	0	18	3	0	15	6	0	18	3	0	10	11	0	19	2	0

UNIDAD EDUCATIVA "MARÍA AUXILIADORA"
Salesianas - Guayaquil



ADMINISTRACIÓN



EDUCACIÓN BÁSICA

PATIOS



JORNADA DE MOTIVACIÓN Y SALESIANIDAD

6 de abril de 2011

LA SALESIANA QUE
QUEREMOS...



LA ESTUDIANTE SALESIANA
QUE QUIERO SER...

