



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 DEL
CENTRO EDUCATIVO “LOS PINOS” EN LA CIUDAD QUITO, DURANTE EL AÑO
LECTIVO 2010 – 2011**

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

AUTOR:

Lic. KARLA HIDALGO MONTESINOS

DIRECTOR DE TESIS:

MGS. FABIÁN JARAMILLO

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

CERTIFICACIÓN

Quito, 30 de marzo 2011

Mgs.

Fabián Jaramillo

DIRECTOR 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. Fabián Jaramillo

CESION DE DERECHOS

Yo Karla Paulina Hidalgo Montesinos, 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 grado que se realizan a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Loja, mayo del 2011

Lic. Karla Hidalgo Montesinos

AUTORÍA

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

f.....

Karla Hidalgo Montesinos

CI. 1714824107

DEDICATORIA

La presente tesis dedico a mi familia, quienes han luchado junto a mí, encontrando en el camino alegría y tristezas pero conservando siempre la paz y la unión.

Este trabajo lo dedico en especial a mis dos razones de vida Melanie y Fiorella, pequeños ángeles de luz que han llenado mi vida de alegría y a pesar del enorme esfuerzo que esta tesis ha significado, entre las responsabilidades del hogar, el trabajo y la extraordinaria satisfacción de la tarea que Dios me encomendó como madre de una niña especial, hicieron de mi una persona luchadora y fuerte para seguir adelante; hoy llevo con la alegría la dicha de haber concluido.

A mis padres Carlos y Julia, pilares fundamentales en mi educación, por sus sabios consejos, cuidados y su ayuda incondicional.

Karla

AGRADECIMIENTO

Comienzo primero por agradecer a Dios, quién me ha dado la vida, la oportunidad de aprender a amar y valorar aún las cosas más simples para el ser humano.

A mi hermosa familia, que llena cada día mi vida de momentos inolvidables.

A la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja, por tan valiosos conocimientos impartidos, en especial al Mgs. Fabián Jaramillo quién ha guiado con paciencia este proceso.

INDICE

CERTIFICACIÓN.....	i
CESION DE DERECHOS	ii
AUTORÍA	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE.....	vi
1. RESUMEN.....	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. METODOLOGÍA	8
3.1 POBLACIÓN.....	8
3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS	10
3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO	11
4. MARCO TEORICO	14
4.1. La Gestión: Conceptos	14
4.1.1 Implicaciones de la gestión en las Instituciones Educativas	15
4.1.2 Gestión del Conocimiento y Calidad.....	16
4.1.3 Gestión del Talento Humano por Competencias	16
4.1.4 Comportamiento grupal.....	18
4.1.5 Comportamiento en las organizaciones	19
4.1.6 Lo que no es ético en las organizaciones	21
4.2. Liderazgo educacional:.....	25
4.2.1 Importancia del liderazgo	29
4.2.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo.....	30
4.2.3 ¿Por qué es importante el liderazgo del docente?	31
4.2.4 Diferencias entre Gestión y liderazgo.....	32
4.3 Diferencias entre directivo y líder	32
4.4. Diferencias entre dirigente y líder	38
4.5 Liderazgo democrático o participativo.....	39
4.6 Los valores y la educación.....	40
5. DIAGNÓSTICO	45
5.1 Los instrumentos de gestión educativa EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES EN La Unidad Educativa Experimental” Los Pinos”	45
5.1.1 Manual de organización.	48
5.1.2 Código de Ética.	50
5.1.3 Plan estratégico	56
5.1.4 Plan operativo anual (POA)	58
5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI).....	60
5.1.6 Reglamento interno y otras regulaciones para la gestión en Liderazgo y valores.....	62
5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa	69
5.2.1 Misión y Visión	70
5.2.2 ORGANIGRAMA GENERAL	71
5.2.3 Funciones por áreas y departamentos	73

5.3 El clima escolar y convivencia con valores.....	73
5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	74
5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	77
5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores	77
5.3.4 Dimensión comunitaria y valores	78
5.4. ANÁLISIS FODA	81
5.4.1 FORTALEZAS COMO SITUACION EN LA QUE NOS APOYAMOS	81
5.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: ANALISIS DEL ENTORNO.....	82
5.4.3 MATRIZ FODA.....	83
5.5. RESULTADOS.....	85
5.5.1 DE LOS DIRECTIVOS	85
DISCUSIÓN.....	106
6. CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES.....	111
7. PROPUESTA DE MEJORA	113
7.1. Justificación.....	113
7.2 Situación deseada.....	115
7.3 Objetivos de la propuesta.....	116
7.4 Situación geográfica.....	117
7. 5 Población y objeto de estudio.....	117
7.9 Aplicación de la propuesta	122
8. BIBLIOGRAFÍA.....	125
9. ANEXOS.....	127

1. RESUMEN

La institución educativa es el entorno donde los agentes educativos interactúan cotidianamente, se considera que el éxito radica en la forma en cómo se organice y como los responsables asuman el reto de crear una escuela moderna acorde con los tiempos cambiantes, como se lo ha venido haciendo en el Colegio “Los Pinos”. En la medida que nosotros como docentes y directivos, en nuestra actual coyuntura, se está vislumbrando y sintiendo la necesidad de organizaciones escolares más flexibles, capaces de adaptarse a contextos sociales turbulentos y borrosos, también la función de la gestión del liderazgo cambiará.

Hoy en día encontramos nuevos paradigmas para estimular y apoyar el cambio educativo, comenzando por las políticas educativas, las que deben posibilitar y apoyar que los actores locales y los propios centros tengan capacidad para tomar sus propias decisiones, pues sólo ellos están en condiciones de analizar y responder a los problemas y necesidades de sus propios contextos; podríamos hablar de un nuevo liderazgo que se situé en el marco actual, frente a los nuevos impactos que la sociedad nos exige.

Una organización no burocrática, debe capacitar e involucrar a sus miembros, capaces de trabajar en equipo. El liderazgo empieza a verse como una tarea distribuida, más democrática, diseminada en el conjunto de la organización, en lugar de algo exclusivo de los líderes formales, promover el liderazgo múltiple de los profesores, pues una organización no aprenderá mientras se fomente que continúe dependiendo de una persona.

El término liderazgo se ha definido, como un nuevo poder seductor e hipnotizador que suele ejercer, le pasa algo parecido a “reestructuración”, que ha venido a significar una propuesta de reforma en los noventa, agrupando un amplio espectro de tendencias, no todas congruentes e incluso ideológicamente contradictorias.

Mediante este plan de tesis no se pretende ver qué prácticas de liderazgo son adecuadas en un contexto organizativo dado, y prescribir una lista de atributos

exhortando a llevarlos a cabo; más radicalmente, se intenta que los docentes reflexionemos sobre como cambiar las estructuras para que tengan lugar las acciones deseadas, cambiar las prácticas docentes y la estructura organizativa de la Institución.

Por otro lado, están las nuevas formas de gestión de las organizaciones y del trabajo, modos de organización, caracterizadas por la flexibilidad, adaptabilidad al cambio, colaboración, competitividad, descentralización y autonomía de cada unidad organizativa, aprendizaje conjunto y continuo, orientación hacia la resolución de problemas, innovación internamente generada, pocos niveles de jerarquía formal, etc.

Este conjunto de condiciones están motivando una cierta reconversión, rediseño o reestructuración del lugar y papel de la Institución, los modos de enseñanza y aprendizaje, los roles y responsabilidades, las relaciones con padres y comunidades.

Es necesario cambiar estructuras para mejorar las prácticas docentes, es preciso un marco político y administrativo más flexible, lograr un sistema de mayor igualdad.

Desde hace tiempo se ha puesto énfasis por el fenómeno de la reestructuración, se ha pensado que entender determinadas propuestas, desarrollo de la gestión y liderazgo educativo, la configuración de los centros como comunidades, permitirán desarrollar estudiantes críticos, con valores y capaces de responder a los retos de la sociedad.

2. INTRODUCCIÓN

Dada la riqueza de esta experiencia educativa, como estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja que radica en la posibilidad del desarrollo los principales elementos de la gestión y liderazgo educacional, como el involucramiento de los padres de familia, opiniones recogidas de los maestros, directivos y alumnos se ha sentido la actitud y el ambiente de trabajo desarrollando el espíritu de colaboración.

Se requiere un esfuerzo sistemático y un esquema de capacitación técnica específica, para que director y maestros conozcan los principios, los sistemas y la forma en que funcionan estos. La capacitación debe darle al maestro un claro sentido de la teoría del aprendizaje, un conocimiento actualizado de la psicología especialmente de niños y jóvenes y de las formas como aprenden; entender el concepto de variación y la forma de aplicarlo en su actividad, así como los procesos de evaluación y retroalimentación. Cuando se ejerce un liderazgo reactivo el director se está encerrando en su círculo de preocupación y el liderazgo es proactivo cuando se concentra en el círculo de influencia y busca ampliarlo, siendo positivo y actuando con energía.

Lo deseable es que cualquier autoridad ubique el asunto de lograr una cultura de calidad en la Institución Educativa en su círculo de influencia.

Abandonar las actitudes de dominación y control que genera el sistema tradicional de organización no significa que se deje de cumplir con las responsabilidades en el aspecto administrativo. Solo que en lugar de juzgar, supervisar y controlar, el director asume una nueva actitud y usará su experiencia para solucionar problemas y planear actividades junto con el equipo de trabajo.

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores, tales como: confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cualitativos económicos tradicionales, como: eficiencia o retorno sobre la inversión. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un dialogo sobre

valores. El futuro del Colegio “Los Pinos” se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

La comunidad educativa debe formar parte de un solo y mismo equipo; que tiene un propósito común y un compromiso para lograrlo alentando la participación de todos, permitirá despertar el interés de cada quien, de tal forma que todos estén dispuestos a asumir el desafío y considerarlo al mismo tiempo como la mejor forma para canalizar su esfuerzo y energía.

Con el mejor conocimiento de las causas, recursos y elementos que influyen en el problema específico, cada equipo de trabajo puede ahora plantearse cuáles son las fuerzas y debilidades, las amenazas y oportunidades, para solucionar la problemática concreta. Las amenazas son factores de tipo externo que pueden impedir el cumplimiento de lo que se propone el equipo de trabajo; como oportunidades se entiende las características y recursos de que se dispone actualmente y que se pueden utilizar como elementos en la solución del problema.

La Institución Educativa Experimental “Los Pinos” ha tenido y aún mantiene la capacidad de formar futuras profesionales académicamente, en valores, aspecto científico, político y humano. Sin embargo, es importante reconocer que algunas escuelas de gestión privada han logrado vinculaciones muy dinámicas con instituciones académicas del mundo y han avanzado en otros aspectos de la modernización en los que nos aventajan, a pesar de que la Institución cuenta con el bachillerato internacional y se encuentra entre los mejores colegios del país.

La Institución mantiene una interacción con diversos organismos y la Universidad de Los hemisferios que ha permitido el tránsito hacia la educación superior con absoluta solvencia, sin que este paso represente un desafío conflictivo, los vínculos deben ser profundizados pues contagian a los jóvenes una mística de altos estudios y los ponen en contacto directo con la investigación.

En cuanto a la inserción en el mundo del trabajo, considero que ello está bastante claro, si se lo entiende como el manejo de competencias laborales directamente ligadas al desarrollo del país. Sin embargo, no se evalúa esta situación como tan relevante, teniendo en cuenta que la prioridad es otra distinta: la educación académica de excelencia y espiritual en valores. Con todo, se considera que sería positivo trabajar en pos del fortalecimiento de las habilidades para la investigación en las ciencias exactas.

La Institución cuenta con excelentes laboratorios e intensa actividad de trabajos prácticos y también en la conexión de una sólida formación humanística con el pensamiento crítico y la investigación en ciencias sociales, desarrollo de idiomas inglés y francés, avance en las nuevas tecnologías y uso de ellas, desarrollo e importancia de las actividades extracurriculares.

Al pensar en la introducción de nuevos valores para la mayor eficiencia de la Institución educativa, tales como flexibilidad, creatividad, autonomía o rapidez de respuesta, no hay que pasar por alto que la Institución ha llegado donde está precisamente por la existencia de una determinada forma de pensar y hacer las cosas que con mucha probabilidad encierra valores muy valiosos, valga la redundancia, y que no hay que tirar por la borda de forma precipitada, sobre todo si la gente está orgullosa de ellos.

En no pocas ocasiones, la resistencia al cambio a la hora de introducir intempestivamente nuevos estilos o procedimientos puede deberse precisamente al sentido común de querer preservar alguno de estos valores que son los que configuran la identidad cultural de la empresa y cuya pérdida puede tener consecuencias mucho más negativas de lo que muchos directivos con poca sustancia pueden llegar a imaginarse, a través de esta investigación la Institución se beneficia de:

FUNCIONALIDAD.- Relación entre resultados educativos y fines de la educación y metas institucionales y las aspiraciones y necesidades educativas de la comunidad y los individuos.

EFICACIA.- Es la coherencia entre resultados, metas y objetivos, también se define como la consecución de los objetivos educacionales, establecidos como valiosos y deseables.

MODERNIDAD.- Proceso, para poner a la educación a tono con las exigencias presentes y las del nuevo siglo, cuyo último fin busca el desarrollo más fluido de las actividades educativas, considerando para ello la modernización curricular, la capacitación de maestros.

La investigación realizada en el Colegio “Los Pinos” ha permitido cumplir con los objetivos específicos para llegar al objetivo general, tales como:

OBJETIVO GENERAL:

Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a. Investigar los referentes teóricos sobre: gestión educativa, liderazgo educativo; y gestión de la calidad en valores.
- b. Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre la gestión, liderazgo y valores en el centro educativo “Los Pinos”.
- c. Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.

Mediante la consecución de estos objetivos se ha podido orientar la primera y segunda fase de la realización del proyecto y conducir al diseño del perfil de la propuesta dirigida a fortalecer la gestión, liderazgo y valores en la Unidad educativa “Los Pinos”, a través de la articulación de valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de las

docentes mediante el impulso del liderazgo democrático participativo de los miembros del Colegio “Los Pinos” .

La segunda parte se destino a la definición del camino a seguir dentro del proceso de la ciencia, se definió el método, el tipo de estudio, el universo y muestra, así como, las técnicas y herramientas.

La tercera parte comprende el análisis e interpretación de resultados, determinando el último capítulo que es la propuesta de investigación.

3. METODOLOGÍA

Se ha establecido la estructura del proceso de investigación, basado en los tipos de liderazgo y gestión del objeto de estudio, la investigación es bibliográfica, de campo no experimental y descriptivo.

3.1 POBLACIÓN

Este estudio tiene un universo compuesto por:

106 docentes incluida la Directora General, de Primaria, Consejo Directivo, 767 niñas, 6 directores: guardería, prekinder, primaria, directora de estudios, del Bachillerato Internacional y Directora General.

Se procedió a extraer la muestra poblacional, aleatoria, en cuanto a los docentes se aplicó el tipo de muestreo poblacional por que se escogió a 25.

La población estudiantil se dirigió a 20 alumnas del séptimo de básica, 15 padres de familia tomados de la directiva de los séptimos de básica, todo se realizó en base al muestreo aleatorio simple. Es importante señalar que en esta Institución solo trabajan mujeres al igual que la población estudiantil y administrativa; sin embargo en el personal de servicio se cuenta con 5 hombres quienes realizan las labores de arreglos del césped, mantenimiento, construcciones, reparaciones etc.

En cuanto a los padres de familia, fue muy difícil acceder ya que los padres no mostraron predisposición a las mismas, por lo que en la primera reunión del año 2009-2010 se solicitó la realización de la encuesta. (Ver resultados tabla 21).

TABLA 1

Rangos de edad y género de 6 directoras del Colegio “Los Pinos” de la ciudad de Quito. 2010.

Orden	Rangos de edad	Mujeres	
		f	%
a.	Menos de 25 años	0	0
b.	26 – 30 años	0	0
c.	31 – 35 años	1	16.67
d.	36 – 40 años	2	33.34
e.	Más de 40 años	3	50
	Total	6	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

TABLA 2

Rangos de edad y género de 20 docentes del Colegio “Los Pinos” de la ciudad de Quito. 2010

Orden	Rangos de edad	Mujeres	
		f	%
a.	Menos de 25 años	0	0
b.	26 – 30 años	0	0
c.	31 – 35 años	1	16.67
d.	36 – 40 años	2	33.34
e.	Más de 40 años	3	50
	Total	6	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a docentes de la Unidad Educativa “Los Pinos”

TABLA 3

Rangos de edad y género de 25 del personal administrativo y de servicios del Colegio “Los Pinos” de la ciudad de Quito. 2010

Orden	Rangos de edad	Mujeres		Hombres	
		f	%	f	%
a.	Menos de 25 años	0	0	0	0
b.	26 – 30 años	1	5	0	0
c.	31 – 35 años	12	60	0	0
d.	36 – 40 años	5	25	3	60
e.	Más de 40 años	2	10	2	40
	Total	20	100	5	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta al personal administrativo y de servicios de la Unidad Educativa “Los Pinos”.

TABLA 4

Rangos de edad y género de 20 alumnas de los séptimos de básica del Colegio “Los Pinos” de la ciudad de Quito. 2010

Orden	Rangos de edad	Mujeres	
		f	%
a.	10 años	17	85
b.	11 años	3	15
	Total	20	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuestas a las alumnas de la Unidad Educativa “Los Pinos”.

TABLA 5

Rangos de edad y género de 15 padres de familia de los séptimos de básica del Colegio “Los Pinos” de la ciudad de Quito. 2010

Orden	Rangos de edad	Mujeres		Hombres	
		f	%	f	%
a.	Menos de 25 años	0	0	0	0
b.	26 – 30 años	0	0	0	0
c.	31 – 35 años	3	42.8	3	37.5
d.	36 – 40 años	2	28.5	3	37.5
e.	Más de 40 años	2	28.5	2	25
	Total	7	100	8	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuestas a padres de familia de la Unidad Educativa “Los Pinos”.

3.2 MATERIALES E INSTRUMENTOS

Materiales

- Ficha de observación
- Registro de observación
- Cuaderno de notas
- Diario de campo
- Cámara fotográfica
- Suministros y materiales de oficina
- Computadora
- Internet
- Copias

Instrumentos

Entrevista.- Es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador y entrevistado.

Encuesta.- Es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador, para ello a diferencia de la entrevista se utilizan datos un listado de preguntas (cuestionario) que se entregaron a los profesoras del Colegio “Los Pinos”, con el fin de generar los datos necesarios y así alcanzar los objetivos del proyecto de la investigación.

Observación.- Es un proceso riguroso que permite conocer y observar el fenómeno, hecho o caso de forma directa para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en la que se apoya el investigador para obtener el mayor número de tos; siendo así que a partir de se obtuvieron datos que no respondían a los cuestionarios o entrevistas como el autoritarismo por parte del rectorado.

Fichaje.- es una técnica empleada en la investigación científica, consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información como en el marco teórico y diagnostico del Colegio “los Pinos”.

3.3 MÉTODO Y PROCEDIMIENTO

TIPO DE ESTUDIO

- Por participación de las personas: Cuantitativa y Cualitativa.
- Por el tipo de trabajo de ocurrencia de los hechos: Transversal.
- Por el periodo de tiempo: Prospectiva.

MÉTODOS:

Descriptivo: Descripción y análisis de los documentos fuente de la institución.

Bibliográfico: Se ha revisado la bibliografía previamente para efectuar la investigación.

Deductivo: Se ha analizado en base a conceptos principios leyes o normas de lo general hasta para extraer conclusiones.

Inductivo: Permitió hacer un estudio de las particularidades para llegar al principio general de la investigación proceso.

Analítico: Permitió descomponer y comparar los diferentes tipos de liderazgo y la gestión institucional.

Sintético: Permitió sintetizar la investigación en elementos específicos reconstruir sus partes en un todo.

Histórico Lógico: Permitió relacionar el pasado con el presente y con perspectiva al futuro.

La presente tesis se elaboró a partir de un bosquejo de títulos, subtítulos, notas e incontables búsquedas bibliográficas tanto en libros como en el Internet; este proceso puede resultar muy complicado pero también es una extensión o profundización de los conocimientos sobre el área estudiada; permitiendo desarrollar habilidades específicas en la realización de proyectos, además de adquirir conocimientos acerca de algún aspecto de la especialidad.

Este proceso se realizó a través de la búsqueda de técnicas de investigación con la asesoría de un experto/a en la materia mediante dos fases: Proyecto de grado I en el que se realizó la aplicación de encuestas a directivos, padres de familia, docentes y alumnos, a continuación se redactó el marco teórico, el cual debe ser leído varias veces para su presentación final.

Después se comenzó con un análisis de los documentos fuente como FODA, código de ética, normas de la Institución, misión, visión etc.; este proceso es una descripción fundamentada de cada uno de los aspectos que demuestra el centro Educativo “Los Pinos”, la planificación y desarrollo de acciones que promueven la gestión y liderazgo.

La siguiente fase es el proyecto de Grado II, etapa en la que se realizó el resumen o síntesis del informe de Investigación, luego se elaboró la introducción la cual es una explicación clara y concreta de cómo se presentó el problema de investigación sobre la gestión educativa y valores.

Esta fase permitió la revisión sistemática y detallada del marco teórico además de la profundización del diagnóstico a través de la tabulación de encuestas en donde se pudo situar el problema encontrado, por lo que se propone una discusión constituyendo la parte medular de la tesis, relacionando los datos con la parte teórica.

Finalmente se procedió a elaborar las conclusiones y recomendaciones así como la propuesta de mejora. Este trabajo ha representado un análisis y un trato por proponer aspectos positivos para la mejora de la Institución; además de ser un trabajo individual e inédito.

4. MARCO TEORICO

4.1. La Gestión: Conceptos

El proceso de control de la gestión sirve para guiar la gestión empresarial hacia objetivos de la organización, para ejecutar todas las órdenes planificadas por la administración y como un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Según García (1975), el control de gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco (1984) plantea que la moderna filosofía del CG presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según Huges Jordan (1995), el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar

los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

La definición de gestión se encuentra vinculada en un lazo directo con la planificación de todos los elementos que afectarán e influirán en los proyectos que la empresa decida desarrollar a lo largo de su ejercicio.

A su vez, la definición de gestión también comprende a la gestión financiera y contable, ya que las mismas serán las encargadas de que dichos proyectos puedan concretarse, en este sentido la gestión debe ser quien se ocupe de analizar todos los recursos que a la compañía le resultan más convenientes económicamente, es decir, que, entre todos los que se presentan, la gestión seleccionara aquel que le otorgue más seguridad de utilidades. Otro de los factores que se relacionan con la definición de gestión cuando ésta es aplicada a la planificación empresarial, es sin duda el hecho de riesgo que se toma. Cuando una empresa une la financiación a la planificación y posterior gestión de un proyecto, la misma está asumiendo un riesgo que se divide en un 50% de éxito y un 50% de fracaso, lo que nos indica que, en un principio, todo proyecto tiene tantas posibilidades de éxito como de fracaso.

Es precisamente en este aspecto en donde la definición de gestión técnica, adquiere una mayor responsabilidad, ya que es importante que dichos porcentajes se desigualen y haya muchas más posibilidades de que el proyecto en cuestión tenga éxito en el mercado.

4.1.1 Implicaciones de la gestión en las Instituciones Educativas

La gestión del talento humano como uno de los componentes del Sistema de Gestión Integral de la institución, se fundamenta en el enfoque de competencias laborales, teniendo en cuenta que la institución requiere funcionarios competentes que permitan el cumplimiento de su misión y se conviertan en la ventaja competitiva.

Ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, es importante analizar la adaptabilidad de la institución, así se podrán entrelazar unas con otras.

4.1.2 Gestión del Conocimiento y Calidad

La gestión del conocimiento es la forma de aprovechar y potenciar el conocimiento que está en las personas y organizaciones, con el objeto de aprender y compartir buenas prácticas, casos de éxito, experiencias; se encarga de: identificar, difundir y crear conocimiento.

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.

4.1.3 Gestión del Talento Humano por Competencias

El desarrollo de una propuesta educativa que permita alcanzar impacto desde el nivel estratégico, para trazar las políticas educativas en términos institucionales y garantizar la implementación de la gestión humana por competencias e implantar un modelo de competencia que requiere como en todos los procesos de cambio una nueva gestión frente al talento humano de la organización, en especial en su componente educativo. En toda experiencia de implementación de un enfoque de competencias, ha resultado trascendental iniciar con acciones que faciliten la comprensión de todos los involucrados, acerca del porqué es necesario el cambio y cuáles son los términos en los que cada uno participará.

El comportamiento humano en las organizaciones

El comportamiento humano en las organizaciones es entendible sólo cuando lo analizamos de manera holística, sistémica, multidisciplinaria e interdisciplinaria.

El ámbito del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional se relaciona, con el estudio del comportamiento de las personas en una organización y cómo ese

comportamiento afecta el rendimiento de la organización, tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además incluye también a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo, la tensión en el trabajo y estrés.

El comportamiento personal

El comportamiento personal influye en la organización de manera positiva o negativa, analizado a través de la conducta es decir de acuerdo a la manera consciente de conducirse o través del comportamiento frente a las reacciones o acciones que el individuo presenta, constituido en tres aspectos de motivación, actitud y valores.

La Motivación

La motivación es lo que permite a un individuo que actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

Las actitudes

Estas permiten detectar la aprobación o desaprobación que se impone en el grupo y la forma como el liderazgo influye en el estado de ánimo de una persona o grupo de personas, de manera armoniosa, en ellas también se identifica cuál podría ser su

actitud o estado de ánimo de las personas, frente a determinada visión propuesta y frente a la manera como se aborde el proceso.

Los valores

Son aquellos que llevan al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral.

4.1.4 Comportamiento grupal

Un grupo incluye a dos o más personas dentro de un entorno, en el cual colaboran para alcanzar un fin común.

Entre otras actividades un grupo puede orientar y resolver problemas, explotar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

Tipos de grupos:

Al interior de la organización podemos encontrar grupos formales e informales, los cuales generan que el actor organizacional le dé un significado especial a la tarea que realiza, es decir que el trabajador sienta que no es solo un número más en la nómina, sino que expresa sentido de pertenencia y significado de su tarea.

Los grupos formales son creados deliberadamente por los gerentes y tienen la responsabilidad de ejecutar determinadas tareas para ayudar a la organización a conseguir sus metas.

Los grupos informales son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es un conjunto de personas que cooperan para lograr un solo resultado general, no significa solamente "trabajar juntos", es una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa con los objetivos de la empresa.

4.1.5 Comportamiento en las organizaciones

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

Las organizaciones y su evolución

Una organización se forma por personas integradas que trabajan y se conectan a través de procesos de comunicación, pasando de un sistema lineal, piramidal a un sistema flexible que busca metas comunes.

La estructura organizacional. La organización como sistema

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación y con valores comunes, se distinguen tres subsistemas: psicosocial, técnico y administrativo.

Cultura organizacional

La cultura es una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia (la cual se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones interna): un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.

Variables del comportamiento organizacional

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes (**Productividad** Medida de desempeño incluye eficiencia y eficacia), **Eficacia** (Logro de metas), Ausentismo (dificulta el cumplimiento de metas), **Movilidad** (¿Cuánto dura en promedio una persona en 1 puesto específico?), **Eficiencia** (Logro de metas en relación a los insumos utilizados), **Satisfacción**

Laboral (¿Qué tan contento está con su trabajo?) e independientes que afectan el comportamiento individual de las personas (Variables del nivel individual, variables a nivel de grupo y de sistemas de organización).

Factores que se toman en cuenta al analizar el comportamiento organizacional

Existen factores como la edad, estado civil, género, rotación en los empleos, capacidad intelectual (de acuerdo a las inteligencias descritas por Gardner), capacidad y resistencia física, personalidad, intereses que inciden, tienen implicaciones directas para todos: El comportamiento organizacional como disciplina agrupa e integra conceptos y capacidades de diversas disciplinas sociales, sobre todo la psicología, que posibilitan distintos niveles de análisis, desde el nivel del individuo, pasando por el grupo, hasta el nivel de la organización.

El capital intelectual y la gestión del talento humano

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia:

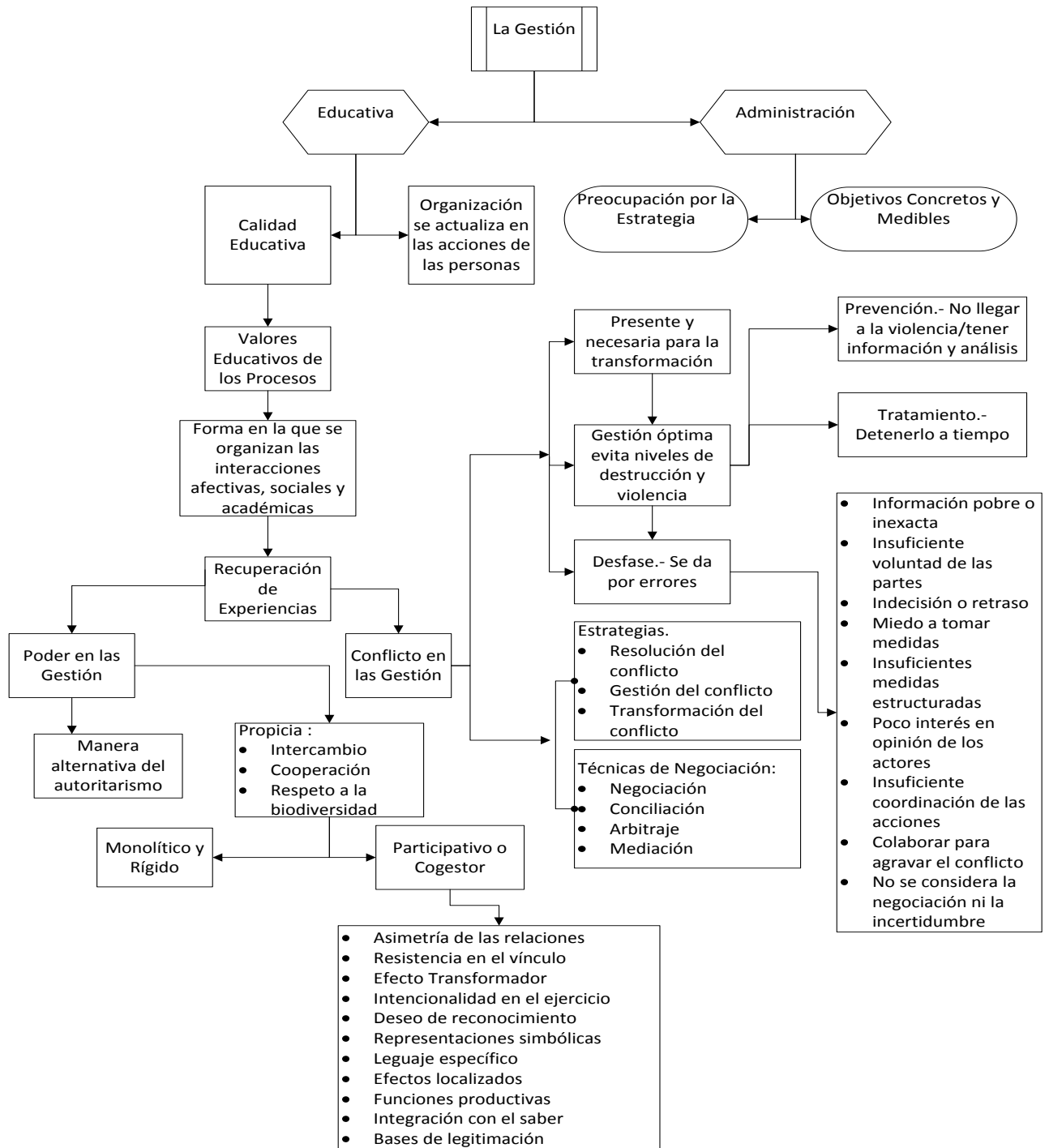
La globalización, La administración de la calidad total, avances en la tecnología de la información, desarrollo sostenible y sustentable; comportamiento ético en las organizaciones, miembros de la organización de origen diverso, pluricultural, desarrollo de competencias, participación plena, alta rotación, “cambio permanente”; todas estas influyen en la eficacia de las organizaciones.

4.1.6 Lo que no es ético en las organizaciones

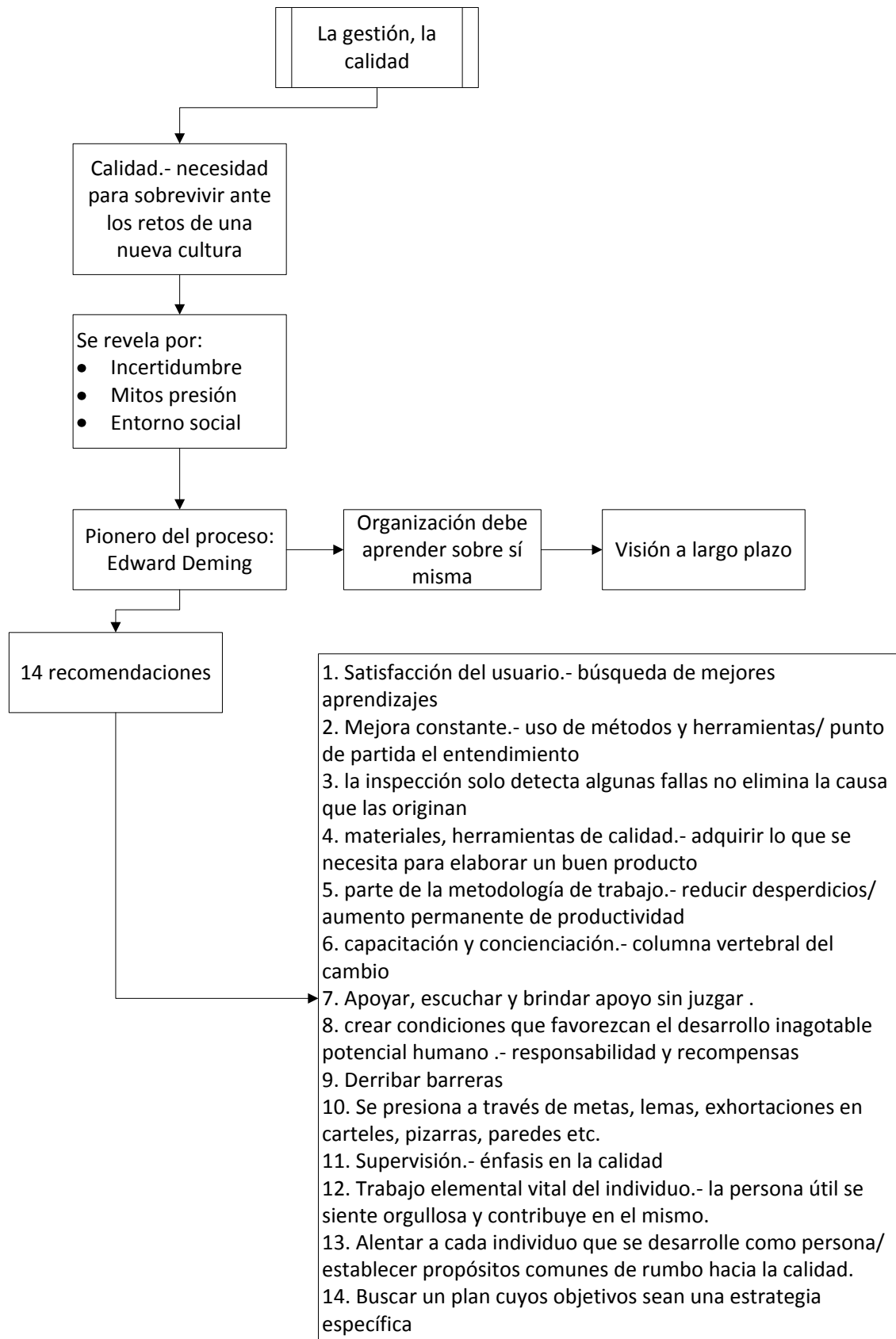
“No” es la ética en las organizaciones	Razón por la que no es
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sinónimo de cooperación con las Instituciones benéficas o la realización de obras de solidaridad. ▪ Sinónimo de contar con un código de ética o de buen gobierno. ▪ Pagar salarios más altos que los demás. ▪ No equivale a la renuncia al logro de los beneficios económicos. ▪ No es dar preferencia a las minorías en procesos de decisión, ni en la discriminación positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cooperación puede ser considerada como buena o meritoria pero puede ser censurable o reprobable si se estuviera utilizando como tapadera de actividades ilícitas. ▪ Algunos medios podrían ser artificios vacíos de contenido cuyo único fin es lograr buena imagen. Si la ética se limita exclusivamente a código, se convierte en armas de doble filo, sino se cumplen generan efectos negativos perversos. ▪ Una organización puede actuar bien o actuar imprudentemente y poniendo en peligro su futuro, el salario debe ser suficiente para una vida digna y equitativa. ▪ La ética es compatible con la finalidad lucrativa y sino equivaldría a considerar como inmoral cualquier negocio empresarial, esta tiene derecho a beneficios justos. ▪ Puede convertirse en injusticia que se reduzcan a aspectos parciales o en ocasiones a marketing cuyas consecuencias son destructoras de confianza en la organización, por lo no pueden ser reducida a estrategias o políticas, cuando se reduce a un aspecto parcial de la realidad organizativa o se “utiliza” como herramienta de imagen, la propia dimensión ética se vuelve contra sí misma.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de información de lo que es ético y no en una organización de Guillen Parra Manuel, *Ética en las organizaciones*.

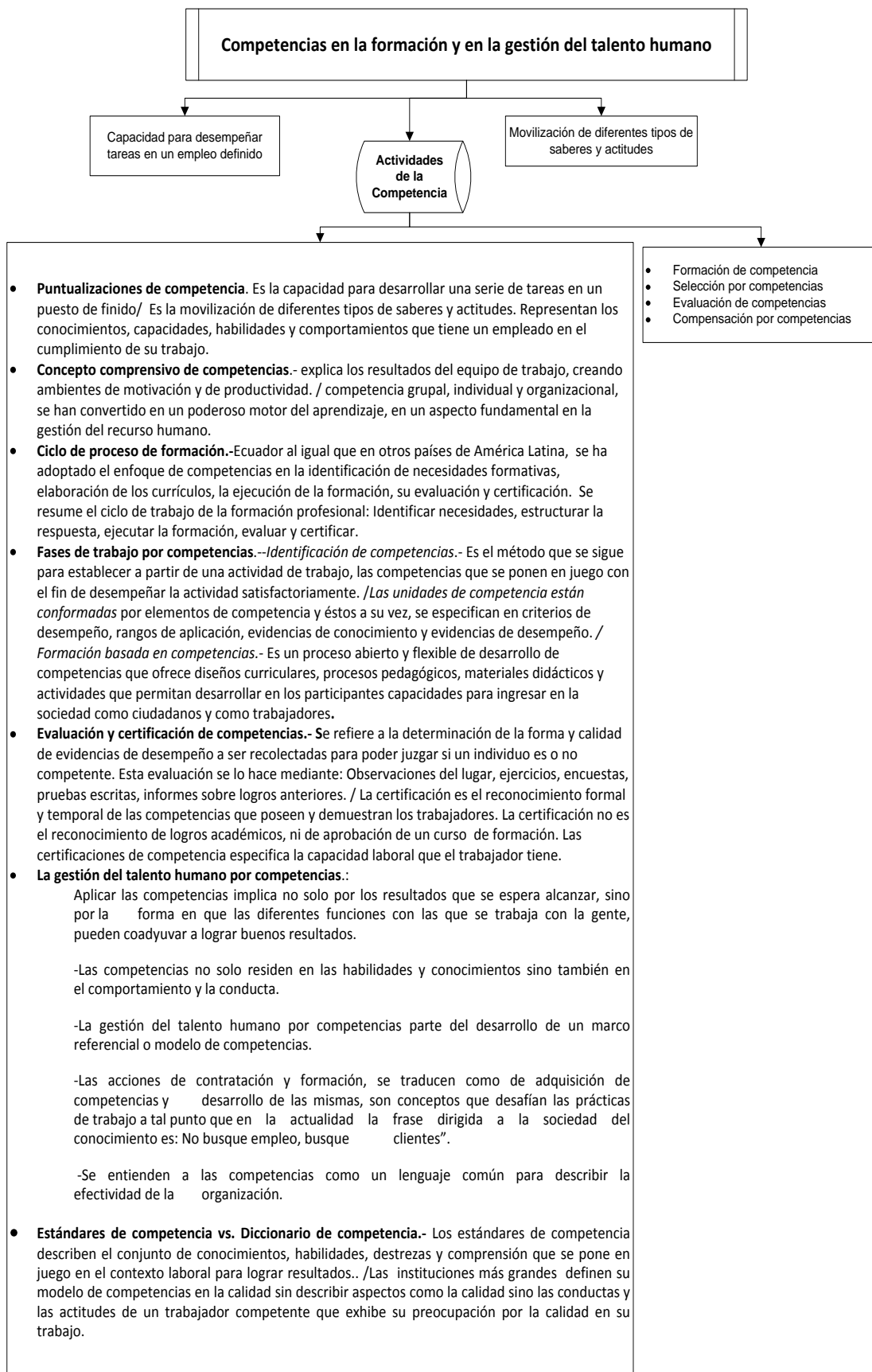
LA GESTIÓN ¿Administrativa o Educativa?



Fuente: Elaboración propia del autor a partir del Capital Humano de las organizaciones de Idalberto Chiavenato



Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la gestión a través de los catorce puntos de Deming



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de competencias en la formación del talento humano

4.2. Liderazgo educacional:

El liderazgo ha dejado de ser una característica exclusiva de los altos directivos y ha pasado a ser una competencia buscada en todos los niveles de la organización, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores por su voluntad para aceptar las órdenes del líder, quienes ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

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.

Para lograr esto es necesario un cambio de cultura; abandonar el enfoque personalista del líder que ha imperado durante décadas y desarrollar un liderazgo común que trascienda de la cúpula directiva y que llegue a todos los ámbitos de la organización. Se trata de un nuevo liderazgo, denominado trascendente.

El líder se apoya en tres ámbitos en su eficacia para alcanzar algo, su atractivo para lograr bienes agradables más su bondad, lo que forma una unidad para un buen líder, basado en la confianza la que se apoya en tres dimensiones:

- Científico-técnico
- Psico-afectivo
- Ético

El liderazgo ha aparecido como un fenómeno multidimensional presente en la dimensión científico-técnico (bienes útiles), psico-afectivo (bienes agradables) y la ética en los bienes éticos, también el liderazgo es dinámico porque presenta un intercambio continuo de influencia y aceptación mutua a lo largo del tiempo.

En la dimensión científico-técnico

Se busca la adhesión de sus colaboradores de acuerdo a la capacidad para obtener los mejores resultados en acuerdos de negociación; el colaborador confía en las

habilidades y conocimientos técnicos del directivo, en su buen juicio y en la capacidad para lograr buenos resultados, el líder debe contar con buena preparación técnica.

Esta dimensión no propone un conjunto de habilidades de carácter técnico que posee la persona del líder, su saber y su "saber hacer".

El líder, analizado desde esta dimensión, atrae por su capacidad para conseguir resultados, apoyado en su conocimiento de la realidad, que además juzga con visión, así como la búsqueda de, la intencionalidad del logro de recompensas, de beneficios.

Cuando se habla de la **dimensión Pisco afectiva**, las razones por las que el líder provocaría adhesión, son por su capacidad de influencia se apoyan en los rasgos psicológicos de su carácter, en sus habilidades sociales y en su capacidad para crear un clima atractivo. Esta dimensión es muy importante porque es en la que se mira el hombre como es que se siente valorado por el resto de las personas, también donde recapacita como es que se tienen que infundir los valores en su vida y lo mas primordial cómo hacer para sentirse bien con el mismo en primera instancia.

En el **plano de lo Ético** se puede hablar de un lugar para la innovación, la cooperación y la responsabilidad. El líder, en esta dimensión, atraería por sus virtudes morales, entendidas éstas como hábitos estables del carácter que le ayudan a hacer lo correcto y que, junto a los rasgos psicológicos del carácter configuran su personalidad.

La convicción de que la calidad ética de la empresa depende, en último término, del talento humano de quienes la integran y muy especialmente de sus directivos. Es evidente que si todas las personas son responsables de sus actos, el hecho de dirigir a otras conlleva una carga mayor. Por tanto, la pieza clave en la ética de la empresa es, sin duda, el conjunto de hombres y mujeres que la dirigen. Es verdad

que sus subordinados son libres y pueden actuar éticamente o no, a pesar de sus esfuerzos. Pero dada su posición en la organización, el directivo puede contribuir muy positiva o negativamente al ambiente moral de la empresa y a la calidad de las personas que colaboran en ella.

En definitiva, al líder se le reclama una integridad que lleva a vivir con coherencia entre aquello que sabe, lo que profesa y lo que, en definitiva, hace.

Esto tiene múltiples aplicaciones, por ejemplo, decir la verdad, cumplir los compromisos y, sobre todo, ser fuente de ejemplo mediante la práctica de acciones que manifiesten los valores y creencias que se dicen seguir y admirar.

Clases de liderazgo por Burns (1978)

Liderazgo de transformación es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con sus alumnos.

Liderazgo transaccional.- El líder de transformación responde a las necesidades de los miembros pero busca su implicación, con lo que se establece una relación de estímulo recíproco que transforma al líder en agente moral preocupado por valores como la libertad, la justicia o la equidad. Estos líderes educativos transformadores transmiten su visión de la escuela y logran el compromiso de los otros miembros y de la comunidad para su realización. En el caso del líder transaccional se establece un cambio de una cosa por otra, el líder político ofrece algo para que le voten, un director puede ofrecer trabajo agradable a cambio de la dirección.

Según Drucher (1996), después de varios estudios sobre liderazgo de las organizaciones concluye que: no existe personalidad definida de líder, el liderazgo puede aprenderse, no existe un estilo de liderazgo definido y no existen rasgos de liderazgo.

Liderazgo pedagógico:

Sydney Hook planteó en una ocasión:

"Cualquiera que recuerde su propia experiencia educativa se acuerda de los profesores, no de los métodos y técnicas".

El profesor es la persona clave de la situación educativa. El hace y deshace programas. La diferencia entre docente y líder pedagógico radica en el origen de la autoridad de cada uno, ya que ella constituye la premisa de la relación dominio - subordinación.

La autoridad del docente proviene de los niveles superiores en la institución educativa, en relación con el nivel que ocupa respecto a los estudiantes. Es autoridad oficial.

La autoridad del líder pedagógico proviene siempre de los estudiantes con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores, su esencia está en aumentar la influencia educativa (autoridad) sobre los estudiantes por encima del nivel de obediencia mecánica a las órdenes rutinarias venidas de la institución educativa.

La condición de líder pedagógico de un determinado profesor dentro de un colectivo docente descansa en la autoridad moral o real que éste ostenta ante el grupo de estudiantes, quien debe contar con atributos especiales como la competencia científica, habilidades conceptuales, realizar una trayectoria de resultados, habilidades sociales, sensibilidad, juicio para tomar decisiones, carácter con cualidades personales que en la actualidad se considera como un elemento más de las organizaciones que contribuirá a promover la excelencia en los centros educativos a través de una buena dirección y aunque sea encarnado, en última

instancia, por una persona, la concepción actual de liderazgo compartido hace que no se centre exclusivamente en ella. Estos futuros líderes serán especialmente aplicables en las organizaciones que aprenden.

4.2.1 Importancia del liderazgo

- El liderazgo es importante por la habilidad al dirigir una empresa en crecimiento.
- La capacidad de liderazgo que tenga un jefe influirá en forma directa en el ambiente de trabajo.
- No descuidar las habilidades humanas, la gente es clave para el desarrollo económico.

¿Quién es un líder?

Teorías de liderazgo por contingencia

Teorías que tratan de explicar la efectividad de un liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación.

Teorías integrales del liderazgo

Tratan de combinar las teorías de rasgos, de comportamiento y de contingencias para explicar que son fructíferas ciertas relaciones de influencia entre líderes y seguidores.

Enfoques tradicionales y relacionales sobre liderazgo

Los enfoques tradicionales centran su atención en el líder, quién posee autoridad creando una relación de influencia y de reacción libre, es decir sin coartar la libertad; además de poseer inteligencia, conocimiento del trabajo, confianza en sí mismo entre otros.

Los enfoques relacionales definen el liderazgo no concebido como fenómeno, sino como resultado de una relación interpersonal, como un proceso de influencia basado en el liderazgo del propio líder, sus seguidores y factores situacionales.

Desde el enfoque tradicional de rasgos y carismático, el líder es un agente de cambio, afectando las competencias del resto de grupos quién posee autoridad y conduce a otras personas hacia la libertad, conocimiento del trabajo y confianza en sí mismo, este aparece con frecuencia en investigaciones y posee el deseo de dirigir.

4.2.2 Requisitos, cualidades y habilidades del líder educativo

El liderazgo educacional debe propiciar el desarrollo de todos los estudiantes y colaboradores, creando actividades mancomunadas, retirando barreras y obstáculos y logrando una alta activación para propiciar el cambio, en primer lugar en las personas.

La tarea docente, como líder educativo consiste en crear a partir de lo que conocen los alumnos, a partir de conocimientos previos, estrategias que reconstruyan aprendizajes, y al cabo del tiempo, lo vuelvan a retomar. El maestro no es el que tiene sino el que sabe cómo construir en sus alumnos la forma de obtenerla.

Estamos frente a una generación que tendrá nuevos retos, a lo que no le servirá de mucho haber pasado un examen cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir.

Este nuevo siglo es el de los grandes cuestionamientos siglo donde se desmitificarán los preceptos más absolutos.

Necesidades para ejercer el liderazgo educativo:

Necesidad de cambios.- debemos reflexionar sobre lo que podemos hacer para cambiar ciertos hábitos, buscar realizarse.

Actuación incondicional.- Buscar una actitud positiva, evitar rasgos impulsivos, actuar con serenidad ante los problemas, no esperar solo una recompensa.

Diagnostico pedagógico.- Disfrutar del trabajo que se realiza con los alumnos, ayudar a los alumnos a superar las deficiencias, realizar continuamente diagnostico psicopedagógico.

Conflictos del liderazgo pedagógico
1. Masividad
2. Necesidades y posibilidades de financiamiento
3. Autonomía e intervención estatal
Cualidades del líder pedagógico
1 .Estar dispuesto a correr riesgos, hábil en la toma de decisiones.
2 .Audaz e inteligente, arrastra y no empuja.
3. Vence su desánimo y las ideas negativas, tiene autoridad moral.
4.Es paciente y consistente
5. Buen carácter, lucha por la calidad, apasionado por el cambio y lo nuevo.
6. Prevé las necesidades a largo plazo, sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.
7. Aprende constantemente

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información de Fischman David, "el camino del líder".

4.2.3 ¿Por qué es importante el liderazgo del docente?

Como docentes podemos ayudar a nuestros alumnos a ser competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de Colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva.

Según Garza (2005) el liderazgo se sustenta en tres pilares que están relacionados estrechamente con los valores:

Los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden.

Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo.

Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad.

4.2.4 Diferencias entre Gestión y Liderazgo

La gestión es el proceso que se desarrolla a través de actividades productivas, con el fin de generar el logro de un objetivo o la satisfacción de un deseo, organiza los recursos; mientras que el liderazgo es motivado por la misión y la visión conduciendo estos recursos para transformarlos en una realidad.

Gestión (se ocupa de la complejidad de la organización)	Liderazgo (se ocupa de los cambios)
A través de la planificación, presupuestos, metas, estableciendo etapas objetivos.	A través de una orientación, elaborando una visión de futuro junto con las estrategias que permitan introducir cambios.
La capacidad para desarrollar el plan a través de la organización y dotación del personal.	El plan se desarrollo a través de la coordinación de personas, comunicar y hacer comprensible la nueva orientación.
Aseguramiento del plan a través del control y la resolución de problemas en comparación con el plan original.	Introduce elementos de motivación e inspiración para asegurar el cumplimiento del plan.

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de la información de Fischman David, "el camino del líder".

4.3 Diferencias entre directivo y líder

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió Zaleznik, radica en las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los

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

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

Existen diferencias entre ser un director y ser un líder, entre ellas:

Personalidad del directivo frente a la del líder

Para llevar a cabo esta tarea con éxito, un directivo exige que muchas personas trabajen de forma eficiente en diferentes niveles de status y responsabilidad. No se precisa ser un genio ni un héroe para ser un directivo, sino más bien perseverancia, tenacidad, trabajo duro, inteligencia, capacidad analítica y, quizá lo más importante de todo, tolerancia y buena voluntad.

Otra concepción del liderazgo atribuye casi creencias místicas a lo que es un líder, hay muchos estilos personales de líderes, algunos son introvertidos y analíticos, otros proclaman sus ideas desde las cimas de las montañas. La misma importancia tiene el hecho de que diferentes situaciones requieren diferentes tipos de liderazgo.

En cualquier caso, casi todos los líderes eficaces se parecen en un rasgo esencial: todos muestran un elevado grado de lo que ha denominado Daniel Goleman “inteligencia emocional”. Una persona puede contar con la mayor formación del mundo, con una mente incisiva y analítica y con un suministro inacabable de ideas inteligentes, pero aun así no se convertiría en un gran líder.

Actitudes con respecto a las metas

Los directivos tienden a adoptar una actitud impersonal, por no decir pasiva con respecto a las metas. Las metas de los directivos son consecuencia de las necesidades más que de los deseos y, por tanto, están profundamente arraigadas en la historia y la cultura de sus organizaciones.

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

Concepciones del trabajo

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

Los líderes trabajan en sentido contrario. Allí donde los directivos actúan para limitar las opciones, los líderes desarrollan enfoques nuevos para antiguos problemas y abren caminos hacia nuevas opciones. Para ser efectivos, los líderes deben

proyectar sus ideas en imágenes que inspiren a la gente y sólo entonces deben desarrollar opciones que sustenten esas imágenes.

Las relaciones con los demás

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

Concilian las diferencias, buscan compromisos y establecen un equilibrio de poder. La historia ha demostrado que los directivos pueden carecer de empatía o de la capacidad para sentir instintivamente lo que piensan y sienten las personas que los rodean, pero no dejan de depender de ellas.

Los directivos se relacionan con la gente de acuerdo con el papel que desempeñan en una secuencia de acontecimientos o en un proceso de toma de decisiones, mientras que los líderes, a los que les preocupan las ideas, se relacionan de forma más intuitiva y con empatía.

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

El sentido del yo

Los directivos se ven a sí mismos como los depositarios y reguladores de un orden de cosas existente con el que ellos se identifican personalmente y del cual obtienen gratificaciones. El sentimiento de autovaloración de un directivo se ve acentuado al perpetuar y reforzar las instituciones existentes, interpretan un papel que está en armonía con los ideales del deber y la responsabilidad. William James tenía en

mente esta armonía, este sentido del yo que fluye con facilidad hacia y desde el mundo exterior, cuando definió la personalidad de los nacidos una vez.

Los líderes tienden a tener la personalidad de los nacidos dos veces, personas que se sienten separadas de su entorno. Su sentido de quiénes son no depende de su pertenencia a un grupo, de su papel en el trabajo o de otros indicadores sociales de la identidad.

El desarrollo del liderazgo

Las personalidades directivas crean vínculos moderados y muy repartidos. Los líderes, por el contrario, crean y también rompen intensas relaciones personales.

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

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

Para el directivo, la autoridad es un privilegio de mando y para el Líder un privilegio de Servicio. El Jefe ordena: " Aquí mando yo", el Líder: "Aquí sirvo yo". El director empuja al grupo y el Líder va al frente comprometiéndose con sus acciones.

- El director existe por la autoridad, el Líder por la buena voluntad. El director necesita imponerse con argumentos extensos, el Líder con ejemplos entrañables.

- El director inspira miedo, se le teme, se le sonríe de frente y se le critica de espalda. El Líder inspira confianza, da poder a su gente, los entusiasma y cuando est  presente, fortalece al grupo. Si temes a tu superior, es director. Si lo amas es un Líder.
- El director busca al culpable cuando hay un error. El que la hace la paga, este director sanciona, castiga, reprende, cree arreglar el mundo con un grito o con una infracción. El Líder jamás apaga una llama encendida, corrige pero comprende, no busca las fallas por placer, sino para rehabilitar al caído.
- El director asigna los deberes, ordena a cada quien lo que tiene que hacer, mientras contempla desde su lugar cómo se le obedece. El Líder da el ejemplo, trabaja con y como los demás, es congruente con su pensar, decir y actuar.
- El director hace del trabajo una carga, el Líder un privilegio. Los que tienen un Líder, pueden cansarse más no fastidiarse, porque el Líder transmite la alegría de vivir y de trabajar.
- El director sabe cómo se hacen las cosas, el Líder enseña cómo deben hacerse. Uno se guarda el secreto del éxito, el otro capacita permanentemente, para que la gente pueda hacer las cosas con eficacia.
- El director maneja a la gente, el Líder la prepara. El director masifica a las personas convirtiéndolas en números o fichas. El Líder conoce a cada uno de sus colaboradores, los trata como personas, no los usa como cosas. Respeta la personalidad, se apoya en el hombre concreto, lo dinamiza y lo impulsa constantemente.
- El director dice, "vaya", el Líder "vayamos". El Líder promueve al grupo a través del trabajo en equipo, forma a otros Líderes, consigue un compromiso real de todos los miembros, formula planes con objetivos claros y concretos, motiva, supervisa y difunde el ideal de una esperanza viva y una alegría contagiosa.

- El director llega a tiempo, el Líder llega adelantado. "Un pie adelante del grupo, una mirada más allá de los seguidores" el que inspira, el que no se contenta con lo posible sino con lo imposible.

4.4. Diferencias entre dirigente y líder

Es imprescindible formar líderes en la vida social, política, religiosa y en general con ideologías claras que lideren las instituciones. Es importante distinguir al dirigente que ejerce su poder mientras que el líder se sustenta en la legitimidad de un mandato. Para ser un líder es necesario saber escuchar y poder encontrar a las verdaderas personas más allá de las apariencias.

Dirigente	Líder
Puede medrar, aprovechar, utilizar porque tiene el poder; acostumbra a imponer su criterio.	Es entusiasta, estimula, reparte tareas, facilita los medios; no tiene complejo de que alguien sea más competente que él mismo.
Puede anular iniciativas, cualidades	Razona, argumenta, expone, da motivos, no reprende sino que suelta y da las razones auténticas por las cuales él procede y pide tal proposición o acción.
Puede destruir al que le incomoda, por eso margina sin dar oportunidades al que podría ser competidor.	No se acomoda ante el riesgo ni se incomoda ante los peligros.
Se deja llevar por la mezquindad.	Es capaz de levantar al débil, de entusiasmarlo para que se sienta útil y fortalecido.
No mantiene posturas firmes, prefiere lo que en el momento o las circunstancias le parecen.	Cree en la acción y busca la transformación súbita.
Es oportunista, no le interesan los frutos en pro de sus seguidores y abusa con facilidad ya que considera que el cargo que desempeña le da facultades para eso.	Facilita el comportamiento de los grupos hacia una meta común o compartida, es el primero que se sacrifica por los demás y no espera recompensa ni reconocimiento
Se escuda en formalidad externas vacías de espíritu y de contenido que nada tienen que ver con la auténtica función que debería desempeñar.	Convierte los recursos en resultados, comprende el error, pero, eso sí, fustiga la maldad y la doblega, desenmascara la mentira y el engaño, no alardea ni se vanagloria de sí mismo ni de sus obras

Fuente: Elaboración propia del autor.

4.5 Liderazgo democrático o participativo

Es necesario distinguir entre los conceptos de liderazgo y líder; el primero se refiere a un proceso y el segundo a una posición.

Es evidente que el liderazgo se encuentra ligado al concepto de poder; lo que se debe entender por la capacidad o facultad para influir o controlar en alguna forma a otros individuos y este se distribuye en forma diferente entre los miembros de una organización de tal manera que siempre hay quienes tienen más poder que otros.

El poder influye en los procesos de toma de decisión, en los procesos grupales, especialmente en la conducta de las personas. En una organización como el Colegio “los pinos” y en las instituciones con frecuencia, el liderazgo se basa en el poder del experto, es decir se elige al que tiene más experiencia, lo cual no necesariamente puede funcionar.

Una Investigación clásica (Lewis, 1939) estudió los diferentes estilos de liderazgo, concluyendo en tres tipos de líderes:

Líder autocrático.- determina toda la orientación del grupo, indica acciones, asigna tareas y es subjetivo en la conducta de los miembros, mostrando una actitud impersonal.

Líder democrático.- permite que el grupo determine la política a seguir, diseña los pasos generales para la consecución de objetivos.

Líder permisivo.- no asume efectivamente su rol, da al grupo enteramente libertad para tomar decisiones y el mismo se margina. Solo aporta información y antecedentes solo cuando se le requiere y casi nunca cometa las actividades de los miembros.

Características de un líder democrático:

Dominio propio, comunicación, oportunidad, aprender continuamente, vocación de servicio, positivismo, creencia en los demás, equilibrio, innovación, habilidades,

mantener sus principios, materializar el pensamientos, capacidad de improvisar, confianza en sí mismo, decisión inquebrantable, respetar la opinión de los demás, representar el sentir y el pensar de la comunidad por encima de su propia opinión, respetar las normas y costumbres del grupo, trabajar por el bienestar de la comunidad, expresar en forma serena la opinión, utilizar el tiempo necesario para comunicarse con los miembros de la comunidad, predicar con el ejemplo.

4.6 Los valores y la educación

La educación en valores es un proceso sistémico, pluridimensional, intencional e integrado que garantiza la formación y el desarrollo de la personalidad consciente; se concreta a través de lo curricular, extracurricular y en toda la vida universitaria. Dicho de otra manera la educación en valores es sencillamente educar moralmente porque los valores enseñan al individuo a comportarse como hombre, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, tiene por objeto lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia personal y colectiva, también se promueve el respeto a todos los valores y opciones.

Tipos de valores¹

Valores infrahumanos.- Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Valores humanos inframorales.- Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre, como valores como los económicos, la riqueza, el éxito.

Valores Instrumentales.- Son comportamientos alternativos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.

¹ Moreno Ana Carmen.,[En línea archivo Pdf] La educación en valores, noviembre 2009 Tomado de: <http://sepiensa.org.mx/contenidos/2005/valoreshumanos/educavalores.html>

Valores Terminales.- Son estados finales o metas en la vida que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

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

La educación debe preparar al individuo para el logro en cada momento de la autorrealización, es decir contribuir a la función integradora del individuo mediante la valoración de las contradicciones de la motivación, los intereses, etc.

La educación en valores debe coadyuvar a la tendencia interna de la personalidad a integrar y armonizar los factores internos y externos y a la autonomía de ésta, es decir, a la autorregulación sobre la base de fines conscientes, lo que está por supuesto, en interacción y en dependencia de la realidad social.

Los valores interiorizados conforman la esencia del modelo de representaciones personales, constituyen el contenido del sentido de vida, y de la concepción del mundo, permiten la comprensión, la interpretación y la valoración del sujeto y brindan la posibilidad de definir el proyecto de vida, integrado por objetivos y finalidades para la actividad social.

Los valores no se enseñan y aprenden de igual modo que los conocimientos y las habilidades, y la escuela no es la única institución que contribuye a la formación y desarrollo de éstos, la forma de organización es el proyecto educativo. Los valores

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

La educación en valores no sólo es por parte del educador, sino también del educando, quien debe asumir dicha influencia a partir de su cultura, y estar dispuesto al cambio surgiendo la necesidad de conocer no sólo el modelo ideal de educación, sino las características del estudiante en cuanto a sus intereses, motivaciones, conocimientos, y actitudes, las que no están aisladas de las influencias del entorno ambiental. Una comprensión clara de los límites objetivos del entorno, del modelo a que aspira la sociedad y de la subjetividad del estudiante permite dirigir mejor las acciones educativas y dar un correcto significado al contenido de los valores a desarrollar.

Existen algunas condiciones para realizar una educación en valores tales como determinantes internas de la personalidad ya sean intereses, valores, concepción del mundo, motivación etc., así también conocer el entorno ambiental para determinar el contexto de la educación y finalmente definir un modelo de educación.

Ventajas de la educación en valores.- gracias a la educación en valores se podrá.

Desarrollar la capacidad valorativa en el individuo y permitir reflejar adecuadamente el sistema objetivo.

Desarrollar la capacidad transformadora y participativa con significación positiva hacia la sociedad.

Desarrollar la espiritualidad y personalidad hacia la integridad y perfeccionamiento humano.

Desarrollar lo aprendido en normas morales que modelen la conducta.

Los valores no son pues el resultado de una comprensión, y mucho menos de una información pasiva, ni tampoco de actitudes conducidas sin significación propia, por

el sujeto. Es algo más complejo y multilateral pues se trata de los componentes de la personalidad, sus contenidos y sus formas de expresión a través de conductas y comportamientos, por lo tanto sólo se puede educar en valores a través de conocimientos, habilidades de valoración-reflexión y la actividad práctica.

La sociedad requiere algo más que personas adiestradas para la función específica del mundo del trabajo. Necesita profesionales con motivaciones y capacidades para la actividad creadora e independiente, tanto en el desempeño laboral como investigativo, ante los desafíos del conocimiento e información científico-técnica y de la realización de su ideal social y humano. El fortalecimiento de la formación integral de los futuros profesionales es impostergable, porque la sociedad necesita de la ciencia y la tecnología como factores estratégicos del desarrollo.

Los valores profesionales son entendidos como aquellas cualidades de la personalidad profesional que expresan significaciones sociales de redimensionamiento humano y que se manifiestan relacionadas al quehacer profesional y modos de actuación. Los valores profesionales no son más que los valores humanos contextualizados y dirigidos hacia la profesión. Sus significados se relacionan con los requerimientos universales y particulares a la profesión. Los valores profesionales constituyen a su vez rasgos de la personalidad profesional y contribuyen a definir una concepción y sentido integral de la profesión.

La personalidad profesional se manifiesta a través del conjunto de rasgos presentes en el individuo, en la actividad profesional, en los marcos de determinada comunidad y contexto, ejemplos de ello:

- Amor a la actividad profesional.
- Sentido de respeto socioprofesional.
- Estilo de búsqueda profesional creativo-innovador.

La formación y el desarrollo de valores profesionales deben partir del modelo del profesional, de la cultura profesional. El modelo de formación del profesional debe ser sistémico y pluridimensional, conteniendo en sí el sistema de valores de la profesión.

MODELOS DE EDUCACIÓN MORAL

Modelos de transmisión de valores absolutos.- Comparten una idea heterónoma de la moral, es decir, una transmisión de valores inmodificables, válidos en cualquier situación.

Modelos de autoconocimiento y autenticidad moral.- Sucede cuando la educación moral tomada en este sentido se identifica con una concepción relativista de los valores, los valores absolutos entran en crisis, cada persona posee una escala de valores que le permite tomar decisiones.

Modelos de desarrollo de juicio moral.- Niegan la existencia de valores absolutos que deban transmitirse de generación a generación, pero tampoco comparte la creencia de que los conflictos morales únicamente puede solucionarse atendiendo a preferencias subjetivas, para ellos el papel de la educación debe centrarse en el desarrollo del juicio moral.

Modelos de socialización.- Considera la educación moral como socialización en tanto que pretenden insertar a los individuos en la colectividad a la que pertenecen, la sociedad es concebida como bien supremo del cual emana la moralidad, a las cuales todas las personas deben someterse aceptando las normas y valores que posibilitan y conforman la vida en sociedad.

Modelos de adquisición de hábitos morales.- Una persona se considerará moral si su conducta la virtuosa, es decir, si realiza actos virtuosos y, además, los realiza de forma habitual y constante.

Modelos de la construcción de la personalidad moral.- Parte de la idea de que la moral no es algo adquirido a priori sino que se entiende como un producto cultural cuya creación depende de cada individuo y del conjunto de todos ellos.

Las claves para una nueva cultura organizacional consisten en una actitud permanente de escucha y dialogo, implantación de medidas de redistribución de beneficios, políticas de capacitación de talento y formación permanente del personal.

5. DIAGNÓSTICO

5.1 Los instrumentos de gestión educativa EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES EN La Unidad Educativa Experimental” Los Pinos”.

La institución Educativa es la primera instancia de gestión educativa, con cierta autonomía y tiene una serie de áreas y demandas que constituyen la estructura de esta institución. Como tal tienen una serie de factores que determinan un desarrollo interno y externo que son propias de cada institución.

La Unidad educativa experimental “Los Pinos” es una institución conformada por mujeres, donde una de sus premisas centrales es fomentar los cambios sociales que exigen las instituciones perteneciente a COPADE, comprometidas en nuevas formas organizativas y que éstas se encuentran vinculadas a características culturales favorecidas por el estilo de liderazgo y el amor a Dios que en ellas se desarrolla.

Por otro lado, múltiples estudios coinciden en señalar que los rasgos típicos del liderazgo femenino se asocian a las condiciones institucionales buscadas, tales como el trabajo colaborativo, la flexibilidad, la distribución del poder y la descentralización de la comunicación, entre otras. Sobre esta base, en esta tesis se describe el rol que la Rectora, Vicerrectora, Gerente, Directoras de Grupos de Investigación y Directoras de Departamentos desempeñan en las respectivas áreas del Colegio y sus condiciones profesionales, así como identificar sus necesidades formativas y su influencia en la construcción de la cultura social de las organizaciones en los que se trabaja.

Los profundos cambios sociales, políticos y económicos experimentados por las sociedades modernas en la era de la globalización, del uso masivo de las nuevas tecnologías de la información y de los cambios rápidos e inciertos, invitan a que se replantee la concepción sobre las organizaciones y, de manera especial, de las organizaciones educativas. Cada vez más se abre camino la idea de que las

organizaciones más capaces de proporcionar eficientemente el servicio para el cual han sido diseñadas son las que manifiestan una mayor disponibilidad para adaptarse a los cambios que se producen en su entorno y para dar respuestas creativas ante dichos cambios. Esto nos obliga a modificar nuestros esquemas mentales y nuestras teorías para analizarlas y para actuar en ellas. En vez de pensar las organizaciones como conjuntos de reglas y roles bien estructurados, cada vez más las pensamos como grupos sociales cohesionados en torno a una red particular de relaciones, un sistema de valores y una dinámica social que se va conformando a lo largo de complejos procesos históricos.

Podemos claramente mirar en La Unidad educativa experimental “los Pinos” a una organización cada vez menos reduccionista que trata de captar su complejidad interna y la complejidad de sus interacciones con el entorno. En definitiva, la Institución produce y gestiona su propio conocimiento, el que se necesita para desarrollar su función social, en el marco de una sociedad en la que también de manera creciente, la capacidad para aprender aparece como una de las ventajas competitivas más importantes que cuenta nuestra Institución, tanto en las alumnas como en las docentes, en una sociedad en la que nada permanece incuestionado e inalterable durante mucho tiempo.

Evidencias de la gestión en liderazgo y valores en La Unidad educativa experimental “Los Pinos”

Desde la perspectiva de la escuela transformadora se favorece el desarrollo del ser humano (educando), mediante una educación integral y por procesos (tomado del proyecto institucional), que facilita la construcción del conocimiento y lo comprometa como líder transformacional, implicando para ello la organización desde su propuesta educativa institucional, los espacios, escenarios, programas, procesos y proyectos que responda a las necesidades de hacer innovación educativa y pedagógica teniendo en cuenta las siguientes dimensiones:

- Dimensión Investigativa: creando líneas y proyectos de investigación que le permitan a la comunidad educativa delimitar, definir, plantear, formular y

caracterizar los problemas a los cuales se debe dar solución con la formación integral.

- Dimensión pedagógica: estructurando el modelo pedagógico que imprime la acción educativa al interior, desarrollando dimensiones, construyendo el conocimiento y formando líderes.
- Dimensión didáctica: investigación sobre las mejores formas de realizar el trabajo en el aula de clase en las diferentes áreas del conocimiento, teniendo en cuenta la generación de expectativas e intereses por parte de quien aprende.
- Dimensión curricular: contextualizando los programas, definiendo los enfoques, formulando objetivos formativos, caracterizando los perfiles, estructurando el plan de estudios a la luz de los estándares mínimos de calidad, entre otros.
- Dimensión Administrativa: velando por la pertinencia del Proyecto Educativo Institucional, por la definición de su misión, visión y fines y propósitos, organizando el marco legal institucional, el marco operativo, demás requisitos para su adecuada ejecución.
- Dimensión Evaluativa: definiendo los criterios, procesos, formas, instrumentos y formatos para recoger información, procesarla, analizarla y divulgarla.

La filosofía de la Unidad Educativa “Los Pinos” parte de los principios cristianos y su modelo educativo desde un punto de vista Holístico, donde toma la alumna como un ser integral, constructora de su propio conocimiento, capaz de aplicarlo en diferentes disciplinas, desarrollando actitudes, y procesos del pensamiento que la formen competente para el vivir y convivir dentro su contexto socio - cultural.

Las docentes que integran las diferentes áreas enfocan su quehacer pedagógico en el pensamiento, llevándolo a la práctica como un actuar científico, sin desconocer en las alumnas su evolución histórica, como sujetos en formación de cultura y conocimiento (ser - saber - saber - hacer) sujeto de deberes y derechos dentro de un marco ético, humanístico e ideológico, donde la dignidad humana, la participación democrática y la libertad de expresión se valoran y respetan.

Evidencia de lo expuesto reposa en la ejecución de proyectos, liderados por las áreas, en una constante interdisciplinariedad y unificación de criterios, es así como el plan lector se planea de acuerdo con las necesidades expuestas por áreas como sociales, filosofía, ciencias naturales, matemática, ética y valores, entre otras.

Se enfatiza a nuestra niñez y juventud la importancia que tienen los derechos humanos en la vida comunitaria, de ahí parte el proyecto de "derechos humanos", llevado a la práctica a través de la difusión de los principios epistemológicos, la reflexión crítica y analítica del diario acontecer y de la práctica de valores estudiantiles, que de una u otra forma llevan al reconocimiento, a la defensa de la vida, la libertad y dignidad humana.

Comprometidos con un desarrollo integral, se reconoce que cada ciencia tiene un rango de gran relevancia en la enciclopedia del saber humano. Desde el punto de vista de la influencia del bienestar social, cada uno da su aporte valioso en la fundamentación del conocimiento, pero es cierto que la economía es uno de los elementos que concurren al desarrollo de los pueblos, para que las necesidades primordiales de la vida sean satisfechas; de ahí se admite que la ciencia de la matemática, con su rama geometría, reclama uno de los lugares en el armónico concierto de la inteligencia, surgiendo el proyecto "mejoramiento de la geometría", que pretende lograr una aproximación de la calidad de la enseñanza aprendizaje de esta disciplina, a partir de la integración de lo ético - social del individuo, con las oportunidades y retos de la creatividad y la invención en todos los campos del saber.

5.1.1 Manual de organización.

La Unidad Educativa Experimental "Los Pinos" se encuentra organizada en 4 secciones: Guardería y Kinder, Primaria, Secundaria y Vespertina, dentro de la primaria y secundaria se encuentran divididos en departamentos; Matemáticas y economía, Inglés, francés, ciencias sociales, sciences y química.

La Visión Institucional que deben Poseer los Miembros que Conforman el Plantel:

Esta visión debe reunir una serie de requisitos, que a continuación se describen:

Estabilidad: Deben mantener consistencia y fundamentación, pues evitando los frecuentes cambios de criterio, habrá una clara orientación para quienes va dirigida.

Flexibilidad: Deben contar con tal característica, para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.

Inteligibilidad: Deben ser claros, para evitar malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del equipo de trabajo.

Practicabilidad: Todo el personal de una organización necesita advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose, y no a las necesidades de índole individual o de ciertos intereses grupales.

Sinceridad: La insinceridad en el proceder desprestigia no solo la orden recibida sino la autoridad de quien la dicta; si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de una organización tenderán a la discrepancia.

Efectividad: No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.

Participación en la elaboración: Para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas; para facilitar este convencimiento es recomendable hacer que participe en elaboración de la misma, como:

Mostrar flexibilidad en el manejo de las situaciones

Asumir las responsabilidades de los actos

Conservar la calma incluso en las situaciones impredecibles

Ser receptivo ante los diferentes enfoques y opiniones de los demás

Adaptarse al cambio y a las nuevas situaciones

Mantener los niveles de productividad aun bajo condiciones adversas

Cumplir varias tareas eficientemente al mismo tiempo

Aceptar riesgos calculados

Analizar los problemas desde muchos ángulos

Identificar los elementos cruciales de las grandes tareas

Motivar a los empleados a dar su mayor esfuerzo

Desarrollar una buena capacidad para escuchar
Conceder suficiente tiempo para planificar
Tomar decisiones con confianza

Los profesionales de la docencia del Colegio “Los Pinos” deberán cumplir y demostrar con su ejemplo, con los principios generales de conducta que se aplican a todas las personas en su vida pública, a saber: abnegación, integridad, objetividad, responsabilidad, transparencia, honestidad y liderazgo.

El principal deber de los profesionales de la docencia del Colegio “Los Pinos” es servir a Dios y a su país a través de sus competencias , acciones y ejemplos, instrumentadas en el área geográfica delimitada a tal fin, es decir, el plantel y la comunidad donde esté ubicado.

Deberá contribuir con su ejemplo a fomentar y cultivar los siguientes valores:

5.1.2 Código de Ética.

En el código de ética del Colegio “Los Pinos” se evidencia la importancia que se da a la ética como práctica y normativa que conviven socialmente bajo una serie de normas que le permiten ordenar sus actuaciones y que el mismo grupo social ha establecido, lo cual permita delimitar las competencias y actuaciones de cada uno de los miembros que conforman un grupo social determinado.

En el Colegio “Los Pinos” se hace énfasis en: El institucional y educativo, el personal, el profesional y empresarial.

Los elementos que conforman estos tres rubros, pueden ser interrelacionados, por su dinámica y flexibilidad.

La Ética abarca las normas que permiten la convivencia de personas y grupos y la moral abarca la conciencia individual, que se considera subjetiva, por razones obvias.

La Ética estudia actos voluntarios, que el hombre controla consciente y deliberadamente y de los que es fundamentalmente responsable y los actos

involuntarios, son los que obviamente ejecuta inconsciente o involuntariamente y no poseen significado ético alguno.

El Colegio “Los Pinos” intenta fortalecer los valores individuales y sociales del educador, y su capacidad de conducirse conforme a la ejemplaridad demostrada por el dominio de una teoría de valores implícita en su gestión supervisora, directiva y pedagógica.

Ética y Educación.

Actualmente el país y todas las estructuras que la sustentan, se encuentran sumergidas en una crisis que está planteada a todo nivel: Económico, Político, Educativo, (Sector al cual se le endosa una alta cuota de responsabilidad), Religioso, Militar, Gremial, e incluso de orden Moral.

Es así como en el Colegio “Los Pinos” se establece un conjunto de valores fundamentales tales como: la honestidad, la imparcialidad, la eficiencia, la responsabilidad, la disposición y la respuesta, la veracidad, la pulcritud y el decoro, la información y la transparencia y la actitud de servicio a la ciudadanía.

El Profesional de la Docencia no puede esquivar o eludir su responsabilidad ante una sociedad en plena transformación. Hay una responsabilidad directa en la gestión de los asuntos públicos, que debe complementarse con un Código de Ética de obligada observancia, dado que toda amenaza al mismo es una amenaza al espíritu de la organización, y en particular a la Organización Educativa donde se desenvuelve profesionalmente.

En una sociedad donde la crisis de valores es reseñada y apuntalada casi a diario, las prácticas antipáticas en contra de la organización son modos seguros de agravar las desigualdades y la marginación social

Código de Ética para el Profesional de la Docencia.

La integración de un equipo de trabajo debe incluir en su concepción lealtad, aceptación, optimismo, colaboración, respeto, confianza y armonía.

Con esto se persigue enfatizar en desarrollar habilidades y destrezas, sentido de cohesión, logro de metas, cumplimiento de responsabilidades y mayor dedicación. .

Los diez problemas más comunes que se presentan en un equipo de trabajo son los siguientes: incertidumbre, disgregación, autoritarismo, miembros autoritarios, dominantes y reacios, el apresuramiento por obtener logros, aceptación de opiniones como hechos sin cuestionamientos, atribución de funciones no inherentes a su rol profesional, descalificación de alguno de sus miembros:

Lucha de poder entre sus miembros

Las condiciones mínimas para alcanzar el éxito en un equipo de trabajo son entre otras la de propiciar la existencia de una estructura plana y flexible, **con valores y visión compartidas**, donde la lealtad, la aceptación, el optimismo, la colaboración, el respeto, la confianza y la armonía son elementos indispensables para su óptimo desenvolvimiento.

El sentido de cohesión, el logro de metas, cumplimiento de responsabilidades y la dedicación son otros aspectos a considerar dentro de las cualidades de un equipo de trabajo.

La aceptación de un código de Ética, por tanto, es algo más que una declaración de buenas intenciones, ya que nos introduce en una perspectiva moral diferente; representa unos contenidos objetivos, fijos, admitidos por todos, no negociables, gracias a lo cual la actuación éticamente correcta pasa de entrañar un riesgo de quedarse solo a ser socialmente reconocida y premiada.

Cuando existe una referencia ética objetiva, tenida por válida por todos los miembros de una organización las acciones ya pueden ser juzgadas como correctas o incorrectas; mientras que si no existen referencias comunes las acciones se mueven con criterios estratégicos: hago una cosa u otra según lo que vaya a recibir a cambio, o según las repercusiones que puedo prever, o según se intuya hasta donde va a llegar la otra parte, etc.

MORAL Y VALORES EN LO SOCIAL - PERSONAL Y PROFESIONAL

Colegio “Los Pinos” pone un esencial interés en:

1º. Debemos aprender a pensar tan clara y lógicamente como nos sea posible.

2º. Debemos mostrar la relevancia de esa manera de pensar para hacer frente a los problemas que se nos presentan.

3º. Debemos pensar de tal forma que surjan alternativas nuevas y se abran nuevas opciones.

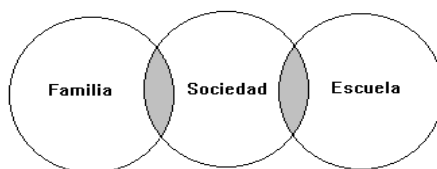
El código de ética del Colegio “Los Pinos” aspira a ser verdaderamente regulador, sin abusar de ideales abstractos; debe proteger el interés público y de aquellas personas a quienes sirve la actividad profesional regulada. Este código se apoya en apoyo en diversas ciencias, especialmente en las ciencias que se refieren al hombre. En seguida se mencionan algunas ciencias que pueden ayudar a la Ética en sus explicaciones: La Psicología, el Psicoanálisis, la Sociología, la Antropología e Historia, Teoría del Derecho, y Economía, las cuales en su conjunto establecen una relación mutua e interdisciplinaria, cuyo enfoque resulta ser por sus múltiples aportes, transdisciplinaria.

Por otra parte la moral, la cual es el objeto de la ética, tiene estrecha relación con otras actividades humanas que pasaremos a describir a título de ejemplo: La Moral y la religión, La Moral y la política, la Moral y la ciencia, y por último la Moral y el arte

Se considera que se puede determinar que no hay actividad desplegada o desarrollada por el hombre que no esté ligada a lo ético y a lo moral.

La Importancia de los Valores en la Dimensión Social Personal y Profesional.

Los valores influyen decisivamente en la existencia en el Colegio “Los Pinos” son nuestra autodefinición como personas, ocupan el primer lugar en nuestro orden de prioridades, y orientan nuestras decisiones, se definen como un enlace entre:



El proceso es continuo y reversible. En este devenir tenemos a los medios de comunicación social que contribuyen ampliamente con la distorsión de los valores que predominan en la sociedad. Ejemplos sobran en este sentido. Como factor de

equilibrio (o desequilibrio) están los padres y los docentes (con sus juicios de valor ya establecidos), los cuales quieren transmitir a los suyos: hijos y alumnos respectivamente.

Los padres "deciden " a cual escuela asistirá su hijo en la cual a su vez los docentes asumen la complicada tarea de ayudar a sus alumnos a tomar decisiones en función de sus valores.

El valor se convierte entonces en aquello a lo que se aspira, se desea, en cuanto representa un atractivo o un bien estimable que traerá satisfacciones o mejoras en un individuo y en la sociedad. Como consecuencia los valores son inspiradores de la conducta del hombre. Así pues, el valor, adquiere una gran importancia por cuanto se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento del hombre.

Desde otro punto de vista se tiene que los valores suscitan o inspiran juicios. Se constituyen en puntos de referencia para emitir juicios sobre un comportamiento, un hecho o un objeto.

Valores y Actitudes de la Dimensión Personal y Social

Corresponde a la valoración de la persona en si misma, es decir, a la autovaloración, al desarrollo de una conciencia sobre la propia dignidad personal, y esto determina la atención y desarrollo de valores como:

En la dimensión personal.

Formación integral permanente: Implica la posibilidad de relacionarse con el medio a través de su propia formación.

La interioridad: Contempla la valoración de una actividad fundamentalmente humana: la reflexión.

La autocrítica: El hombre es un ser esencialmente crítico.

La creatividad: El potencial del hombre para su autorrealización: la capacidad de crear.

La actitud crítica: La actitud de cuestionamiento del hombre a sí mismo y frente a su entorno.

Actitud de apertura hacia el cambio: Implica provocar los cambios y por otro aceptarlos y comprenderlos.

En la dimensión social:

Respeto al otro: Es la valoración base que reconoce el valor de cada persona. Implica conocer y reconocer las diferencias individuales.

Compartir en comunidad: Responde al ideal de la vocación humana.

La solidaridad responsable: Implica colaboración efectiva de todos los miembros de la sociedad o grupo al que se pertenece.

La justicia: Es el valor ideal de la convivencia de los hombres.

La paz: Representa un valor permanente perseguido por las sociedades humanas.

Actitud de apertura y diálogo: Esta actitud implica el trascender los propios límites para ensanchar el mundo hasta incluir el otro.

Actitud de corresponsabilidad solidaria: Ante los problemas de una comunidad, implica un compromiso de sus miembros en la participación y realización de acciones para solucionarlo.

Actitud de servicio: Ante las necesidades de los demás implica una disposición a colaborar en todo momento con espíritu de solidaridad desinteresada. Impulsa también una acción solidaria con quienes más lo necesitan.

Si bien ha sido difícil definir los valores, estos pueden caracterizarse de acuerdo a los siguientes aspectos:

Dependencia: Los valores no existen por si mismos, necesitan un depositario en quien descansar, son como las cualidades.

Polaridad: El valor siempre oscila dentro de una polaridad. Toda polaridad encierra los dos valores límites: bueno - malo. (Moral); verdadero- falso (Ciencia); bello- feo (Arte)

Jerarquía: Esta representa la tercera característica de los valores. Esto significa que los valores se presentan de acuerdo con una gradación; hay valores inferiores y valores superiores. Los valores plantean una jerarquía o tabla de valores.

Se considera que más que una moda la ética es una necesidad, una exigencia que se hace más apreciada y apremiante conforme crece la complejidad de nuestro tejido social.

5.1.3 Plan estratégico

Todo proceso de dirección estratégica cuenta esencialmente de tres fases, la planificación o formulación, la implementación y el control.

La Unidad Educativa Los Pinos es una organización educativa, particular, laica, femenina, sin fines de lucro, que pertenece a la Corporación para el Desarrollo de la Educación (COPADE). Se financia con recursos propios por lo que pertenece a la categoría de “Colegios Particulares”. Tiene su domicilio en la ciudad de Quito, calle Agustín Zambrano, entre Vicente Pajuelo y Tomás Chariove. Urbanización Pinar bajo. FAX 2434021.

Además de lo establecido por la Ley Orgánica de Educación, respecto a los principios y fines de la educación, la unidad Educativa ofrece a sus alumnas, profesoras, padres de familia, personal administrativo y de servicios, un ámbito positivo de convivencia humana y un conjunto de estímulos para el aprendizaje sistemático, con el fin de desarrollar la inteligencia y la afectividad, la sensibilidad ante las cosas y el sentido deportivo de la vida, la formación de la conciencia y de la propia intimidad, el espíritu de amistad y de servicio y afirmar valores de forma honesta y coherente.

La profesora del Colegio “Los Pinos” ha de asumir y defender valores por los que valga la pena esforzarse, siendo especialmente cuidadoso en ser coherente entre lo que dice y lo que hace, se ha escogido 8 valores ha ser reafirmados.

- Prudencia es la virtud cardinal residente en la razón práctica que ordena rectamente nuestro obrar y facilita la elección de los medios conducentes a nuestra perfección. La prudencia es una virtud fundamental, la más importante de las virtudes cardinales, porque la justicia, la fortaleza y la

templanza dependen de ella, que vincula al sujeto a la medida objetiva de la realidad y lo conecta con el ser de las cosas, esta no se logra por la realización de actos aislados, sino a través de la práctica habitual, de la repetición ordenada y perseverante.

- Madurez y tolerancia a la ambigüedad.- persona madura es aquella que tiene un adecuado nivel de aptitud, de personalidad, de formación, de motivación quiere ser eficaz. El líder debe acostumbrarse a apoyarse poco en reglas, sistemas, procedimientos y controles, acostumbrándose a vivir con un notable grado de riesgo e incertidumbre. El líder maduro ha de aprender a ayudar a otros a vivir con complejidad, incertidumbre y ambigüedad y para ello ha de empezar por sí mismo.
- Conocimiento de sí mismo y de Dios.- Es esencial para un líder saber evaluar los propios puntos fuertes y débiles y realizar decisiones estratégicas de afianzamiento y superación, nosotros los cristianos que decimos adorar a Dios y ser sus seguidores, tenemos el grave peligro de ser idólatras sin darnos cuenta, al albergar pensamientos sobre Dios que son muy nuestros, muy propios, pero que no reflejan necesariamente al Dios de la Biblia. Por eso es tan importante examinar nuestra teología constantemente y reevaluar nuestras ideas de Dios.
- Puntualidad.- es ser pronto, diligente, exacto en la ejecución de las cosas; especialmente se dice de lo que se cumple a la hora o plazo convenido. Es sentir respeto por los demás cumpliendo con cada compromiso contraído en la hora que se ha determinado. La persona puntual se gana la confianza de los demás, no así los que no lo son.
- Intuición. La confianza en la intuición propia y en la de los demás, sin un exceso de búsqueda de racionalidad, es una de las características esenciales de los verdaderos líderes, sin necesidad de realizar complejos razonamientos, se utiliza también como sinónimo de pensamiento, de presentimiento que es lo que va a ocurrir.

- **Energía.** Un líder transformador ha de tener gran dosis de energía personal y coraje, tanto para transmitirla a sus colaboradores como para aguantar él mismo el ritmo emocional del trabajo que requiere su papel. La energía es un tópico de enorme relevancia para la actividad humana, en la medida en que permite el desarrollo de la vida en la tierra y sostiene la actividad económica.
- **Comunicación.-** es un proceso en el que intervienen un emisor y un receptor, en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas, información, comprensible entre las partes. Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal y pública es invertir en una de las herramientas de trabajo más útiles del liderazgo.
- **Resistencia al estrés.** Si el líder se angustia o se inhibe todo el proceso de cambio puede igualmente bloquearse. El perfil de afrontamiento del estrés profesional tiene tres características.

5.1.4 Plan operativo anual (POA)

Los Pinos es pionero de la Educación Personalizada en el Ecuador.

Esta educación consiste en integrar todos los aspectos de la persona y fomentar el ejercicio diario de las virtudes humanas y los valores cristianos.

Proyecto Educativo.- Se fundamenta en el desarrollo de las capacidades básicas del pensamiento, en el conocimiento y razonamiento moral, en el fortalecimiento de la voluntad, a través de la práctica de las virtudes humanas, y en el cultivo de la afectividad. Todos estos aspectos que se desarrollan a través de un plan de estudios, un plan de formación y la acción conjunta de la familia y la tutora.

ASPECTO FORMATIVO

El Colegio respeta el papel protagónico de los padres como primeros educadores de sus hijos y extiende su labor de formación al ámbito de las familias, ofreciendo asesoramiento, a través de reuniones grupales y entrevistas personales.

Un plan de formación en virtudes humanas y valores éticos, llevado por un equipo especializado de tutoras, permite que cada alumna cuente individualmente con una persona que su proceso de desarrollo personal.

La tutora ayuda a cada alumna a conocerse mejor y a descubrir sus aptitudes y potenciarlas, así como a encontrar el sentido cristiano de su vida.

ASPECTO ACADÉMICO

Los principios de la Educación Personalizada en los diferentes aspectos y procedimientos de nuestro diseño curricular, hacen realidad un sistema de enseñanza-aprendizaje coherente con las necesidades y capacidades de las alumnas.

Desde la sección preescolar, con niñas y niños de dos a seis años, el Colegio inicia la formación de sus alumnas con el proyecto de Aprendizajes Tempranos y desarrollo de las inteligencias múltiples.

En la sección Primaria las alumnas se convierten en verdaderas protagonistas de su aprendizaje. A través de actividades significativas, como proyectos interdisciplinarios y de recursos metodológicos activos, se favorecen en ellas la posibilidad de realizar los aprendizajes programados, según su ritmo y estilo personal de aprendizaje.

El desarrollo de las habilidades del pensamiento se concreta, en las actividades diarias, de modo que, en la programación de las diferentes asignaturas, se tienen en cuenta las destrezas que se desean adquirir. La asimilación de conocimientos es importante, por eso es necesario que aprendan muchos conocimientos y muy bien, pero más importante es que desarrollen su capacidad y, todavía más importante, que aprendan a aprender.

El Colegio está asociado a la Organización del Bachillerato Internacional, con sede en Zurich desde 1992.

La programación académica que reciben todas nuestras alumnas tiene el nivel internacional de excelencia que garantiza la organización BI para todos sus miembros.

En el último año del bachillerato, todas las alumnas están preparadas para obtener el First Certificate de la Universidad de Cambridge, como certificación de la suficiencia en el idioma inglés.

El francés, como tercera lengua, se imparte desde la primaria para posibilitar una certificación de la organización BI en esta materia.

El teatro, la danza, el deporte, el periodismo, la música, el arte y el diseño, entre otras actividades, permiten el desarrollo integral de nuestras alumnas. También, se fomenta su participación en organizaciones intercolegiales e internacionales como el Modelo de la ONU, Presidencial Classroom, Líderes por la Paz, Junior Achievement, entre otras.

Para desarrollar la capacidad de investigación y fortalecer el manejo de nuevas herramientas tecnológicas, el colegio cuenta con dos centros de cómputo y una biblioteca con 8.000 volúmenes.

El Colegio mantiene convenios con universidades internacionales que, reconociendo el nivel académico y formativo de nuestras alumnas, otorgan anualmente becas de estudio.

EDUCACIÓN DIFERENCIADA

La educación diferenciada es un tipo de organización escolar que educa teniendo en cuenta las particularidades de cada sexo; supone la diferenciación por género de todas o de algunas clases, aún manteniéndose un mismo círculo para niños y niñas

5.1.5 Proyecto educativo institucional (PEI)

El Proceso Evaluativo del Proyecto Educativo Institucional viene a ser el elemento dinamizador de toda actividad educativa del Colegio, justificando la eficacia de la

tarea y definiendo la utilidad de cada elemento con relación al resultado final que se espera.

Este Proyecto será evaluado desde la óptica de cada uno de los estamentos, ya que el éxito dependerá del proceso global, lo que se traducirá en aprendizajes de calidad para nuestros alumnos y un clima organizacional armónico y dinamizador, que optimice la gestión y convivencia de la unidad educativa.

Para realizar este proceso se considerarán los siguientes niveles:

A.-INSTITUCIONAL.

1.- Calificación docente (Se realizan coevaluaciones entre pares, observación y evaluación de las prácticas pedagógicas por parte de profesionales externos y capacitados para dicha evaluación).

2.- Niveles de eficiencia interna (Evaluación del funcionamiento de los diversos estamentos institucionales).

3.- Uso de recursos pedagógicos de apoyo (Evaluación de la utilización de recursos pedagógicos, escenarios de aprendizaje y su repercusión en los resultados esperados).

4.- Gestión Técnico Administrativa (Se evalúa a nivel de desempeño en las tareas técnico - administrativas).

5.- Rendimiento Académico (Índices de aprobación, resultados obtenidos en mediciones nacionales y otras evaluaciones externas).

6.- Perfeccionamiento (Se evalúa en qué medida las prácticas pedagógicas llegan al aula).

B.- PROCESO EDUCATIVO.

La evaluación es una acción continua sistemática e integrada a la actividad educativa, destinada a analizar aspectos claves del proceso de enseñanza – aprendizaje, considerando los objetivos planteados de acuerdo a las características y necesidades educativas de nuestros alumnos.

Los niveles de aprendizajes alcanzados se evalúan procesualmente, a través de la modalidad de talleres y la incorporación de evaluaciones estandarizadas por niveles.

Con los resultados obtenidos se realizan las modificaciones y adaptaciones curriculares necesarias para lograr mejores aprendizajes y tomar así las decisiones que favorezcan dicho proceso.

C.- IMPACTO.

Como comunidad educativa se pretende formar personas capaces de tomar conciencia de los aspectos que le permitan avanzar en su proceso de aprendizaje y de mejorar aquellos que se transforman en un obstáculo para alcanzar sus propias metas. Esto se traduce en alumnos que posean las herramientas necesarias para enfrentarse exitosamente a los requerimientos que como miembro de una comunidad, debe poseer.

Se entrega a la sociedad individuos positivamente críticos, autónomos, de un liderazgo participativo, generador de cambios, impregnados por el espíritu del evangelio y constructores de la civilización del amor.

Por tanto se considera fundamental evaluar en relación a las capacidades y destrezas, valores y actitudes que el alumno logrará desarrollar al término de su proceso educativo.

Como Colegio se contempla también un seguimiento de nuestros alumnos egresados, por medio de la implementación de actividades que requieran de su formación profesional y laboral. Además, su experiencia servirá para retroalimentar y mejorar los logros de las nuevas generaciones.

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

La Unidad Educativa experimental “Los Pinos” además de todo lo establecido por la ley, propone funciones adicionales a cada uno de los altos directivos, como señalo a

continuación en las cuales se puede constatar la presencia del un líder democrático, participativo, además de gestión de calidad de acuerdo a las normas Iso 2009.

Vicerrectora de ciclo básico.- Art. 20.- Corresponde a la vicerrectora, a más de lo establecido en la Ley Orgánica de Educación:

- a. Dirigir la planeación de las tareas docentes a todos los niveles a través de los Departamentos.
- b. Supervisar la elaboración del calendario académico y los horarios.
- c. Planificar las actividades de capacitación permanente del profesorado y responsabilizarse de su cumplimiento.
- d. Supervisar y controlar el trabajo de las profesoras y llevar la ficha de evaluación de cada una.
- e. Presidir las juntas de profesoras en ausencia de la Rectora.
- f. Controlar la correcta aplicación de las normas de evaluación y registro que exigen las autoridades competentes.
- g. Revisar y aprobar textos académicos y ayudas didácticas.
- h. Elaborar el Plan Institucional.
- i. Mantener una buena relación de trabajo con el Ministerio de Educación.
- j. Fomentar una actitud positiva de trabajo para que todas las profesoras cumplan con las tareas de programación, ejecución evaluación y mejora profesional.
- k. Organizar salidas del plantel con carácter cultural y formativo.
- l. Investigar y proponer nuevos métodos de enseñanza e innovaciones educativas.
- m. Organizar el cronograma de exámenes bimensuales y quimestrales.
- n. Procurar un ambiente favorable y tratar de estimular y felicitar a las profesoras que se destacan en su trabajo.
- o. Cuando se trata de corregir, hacerlo en forma positiva, personal y estableciendo compromisos.
- p. Mantener comunicación con la Rectora y Consejo Directivo para informar sobre el desempeño o problemas que puedan darse.
- q. Velar porque se cumpla todo lo señalado en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y las disposiciones del Ministerio.

Vicerrectora de ciclo diversificado: Art. 21

- a. Dirigir la planeación de las tareas docentes a todos los niveles a través de los Departamentos.
- b. Supervisar la elaboración del calendario académico y los horarios.
- c. Planificar las actividades de capacitación permanente del profesorado y responsabilizarse de su cumplimiento.
- d. Supervisar y controlar el trabajo de las profesoras y llevar la ficha de evaluación de cada una.
- e. Presidir las juntas de profesoras en ausencia de la Rectora.
- f. Controlar la correcta aplicación de las normas de evaluación y registro que exigen las autoridades competentes.
- g. Revisar y aprobar textos académicos y ayudas didácticas.
- h. Elaborar el Plan Institucional.
- i. Mantener una buena relación de trabajo con el Ministerio de Educación.
- j. Fomentar una actitud positiva de trabajo para que todas las profesoras cumplan con las tareas de programación, ejecución evaluación y mejora profesional.
- k. Organizar salidas del plantel con carácter cultural y formativo.
- l. Investigar y proponer nuevos métodos de enseñanza e innovaciones educativas.
- m. Organizar el cronograma de exámenes bimensuales y quimestrales.
- n. Procurar un ambiente favorable y tratar de estimular y felicitar a las profesoras que se destacan en su trabajo.
- o. Velar porque se cumpla todo lo señalado en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y las disposiciones del Ministerio.
- p. Cuando se trata de corregir, hacerlo en forma positiva, personal y estableciendo compromisos.
- q. Mantener comunicación con la Rectora y Consejo Directivo para informar sobre el desempeño o problemas que puedan darse.

Nota: Estas funciones podrán ser unificadas en una sola.

Directora General. Art. 22.- (Optativo) Adicionalmente a las funciones establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, la Directora General se ocupa de:

- a. Presidir el Consejo Directivo y las actividades internas del plantel.
- b. Responder ante COPADE de la marcha de la institución.
- c. Representar al plantel frente a otras personas e instituciones.
- d. Formar permanentemente a las demás directivas y personal.
- e. Controlar y evaluar el trabajo de las distintas dependencias, a través de los encargos directos de cada una.
- f. Velar porque cada una de las actividades sean planteadas según la filosofía de COPADE y su finalidad.
- g. Velar porque se cumpla con lo señalado en el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y las disposiciones del Ministerio de Educación.

En caso de eliminar esta dignidad, las funciones serían asumidas por la Rectora.

Directora de Primaria.- Art. 23.- Adicionalmente a las funciones establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, la Directora de Primaria, tiene a su cargo:

- a. Dirigir la planeación de las tareas docentes.
- b. Supervisar la elaboración del calendario académico y los horarios.
- c. Planificar las actividades de capacitación permanente del profesorado y responsabilizarse de su cumplimiento.
- d. Supervisar y controlar el trabajo de las profesoras y llevar la ficha de evaluación de cada una.
- e. Mantener comunicación con la Rectora y Consejo Directivo para informar sobre el desempeño o problemas que puedan darse.
- f. Controlar la correcta aplicación de las normas de evaluación y registro que exigen las autoridades competentes.
- g. Revisar y aprobar textos académicos y ayudas didácticas.

- h. Hacer el seguimiento y la ejecución del Plan Institucional que estuviere aprobado
- i. Preparar y presentar todos los documentos exigidos por el Supervisor del Ministerio de Educación.
- j. Fomentar una actitud positiva de trabajo para que todas las profesoras cumplan con las tareas de programación, ejecución evaluación y mejora profesional.
- k. Organizar salidas del plantel con carácter cultural y formativo.
- l. Investigar y proponer nuevos métodos de enseñanza e innovaciones educativas.
- m. Evaluar el desempeño de los talleres de extracurriculares y coordinar para que se desenvuelvan de la mejor manera.
- n. Asistir a las presentaciones de las alumnas, a las reuniones de padres, a convivencias de Primera Comunión, cuando se crea conveniente.
- o. Estar en todas las juntas de las alumnas, para orientar las resoluciones que se dan. De esta manera es posible tener un conocimiento completo de las alumnas, padres, profesoras, para tener una referencia real y clara del trabajo que se realiza.
- p. Motivar a las profesoras para que realicen su trabajo de la mejor manera.
- q. Procurar un ambiente favorable y tratar de estimular y felicitar a las profesoras que se destacan en su trabajo.
- r. Cuando se trata de corregir, hacerlo en forma positiva, personal y estableciendo compromisos.
- s. Mantener comunicación con la Rectora y Consejo Directivo para informar sobre el desempeño o problemas que puedan darse.

Directora de Preprimaria.- Art.- 24.- Adicionalmente a las funciones establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, la Directora de Preprimaria, tiene a su cargo:

- a. Convocar a sesiones del Consejo de Gestión, de las Juntas de profesoras y demás reuniones importantes, previa la elaboración del cronograma, y presidir las sesiones.

- b. Despachar periódicamente con las demás personas de la Institución, para mantenerse informada de las diversas actividades y orientar su marcha con las indicaciones oportunas.
- c. Atender las consultas personales de los padres, de las profesoras y de los alumnos.
- d. Fomentar las relaciones de amistad con las familias, las autoridades y las personalidades de la vida cultural y profesional.
- e. Dirigir la planeación de las tareas docentes.
- f. Supervisar la elaboración del calendario académico y los horarios.
- g. Planificar las actividades de capacitación permanente del profesorado y responsabilizarse de su cumplimiento.
- h. Supervisar y controlar el trabajo de las profesoras.
- i. Presidir las juntas de profesoras.
- j. Controlar la correcta aplicación de las normas de evaluación y registro que exigen las autoridades competentes.
- k. Revisar y aprobar textos académicos y ayudas didácticas.
- l. Hacer el seguimiento y la ejecución del Plan Institucional que estuviere aprobado
- m. Preparar y presentar todos los documentos exigidos por el Supervisor del Ministerio de Educación.
- n. Fomentar una actitud positiva de trabajo para que todas las profesoras cumplan con las tareas de programación, ejecución evaluación y mejora profesional.
- o. Organizar salidas del plantel con carácter cultural y formativo.
- p. Investigar y proponer nuevos métodos de enseñanza e innovaciones educativas.
- q. Visitar las aulas para evaluar la metodología que se está llevando en ellas.
- r. Buscar capacitación oportuna y específica para la Preprimaria.
- s. Coordinar con el Departamento Psicopedagógico para que evalúen a los alumnos con dificultades.
- t. Atender citas que sean delicadas.
- u. Revisar las observaciones que las profesoras ponen en las libretas de calificaciones y orientar para que sean planteadas positivamente

Coordinadora Inspectora.- Art. 25.- Adicionalmente a las funciones establecidas en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, la Coordinadora Inspectora, tiene a su cargo:

- a. Elaborar el calendario académico y los horarios
- b. Llevar el registro acumulativo de los datos académicos y de disciplina de las alumnas y vigilar su archivo y utilización.
- c. Coordinar la asistencia de las alumnas y actividades fuera del plantel.
- d. Organizar la logística de las salidas de las alumnas durante el horario de clases.
- e. Coordinar las actividades culturales, deportivas, sociales, etc. dentro del plantel.
- f. Comunicar a las dirigentes las indicaciones de la Rectora, Vicerrectora o Directora General.
- g. Mantener informada a las autoridades del cumplimiento de las tareas mediante despacho mensual.
- h. Coordinar y organizar actividades para las alumnas en ausencia de las profesoras.
- i. Llevar el control de asistencia de profesoras con finalidad evaluativa.
- j. Coordinar y controlar las actividades del C.A.S.
- k. Conseguir que las actividades previstas en el calendario y las que se organicen eventualmente se efectúen según lo planeado.
- l. Conseguir que las actividades cotidianas de las profesoras y alumnas mantengan un ritmo ordenado.
- m. Obtener de las profesoras y alumnas la colaboración positiva en las actividades.
- n. Obtener el mayor rendimiento del tiempo y de los recursos humanos y materiales en la tarea educativa.
- o. Controlar la utilización correcta de los leccionarios de cada curso.

Directora de Orientación.- Art. 26.- Son sus deberes y atribuciones de la Directora todo lo expresado en la ley y aparte:

- a. Coordinar las actividades del proyecto presentado por la Dirección de Orientación en todos los ciclos del Colegio.
- b. Elaborar el plan de formación en valores y virtudes humanas y velar porque se transmita con la regularidad establecida.
- c. Reunirse quincenalmente con dirigentes y tutoras del ciclo para fijar objetivos de formación y controlar su seguimiento. Concretar los modos de hacer llegar estos objetivos a las demás profesoras del ciclo.
- d. Asistir a las Juntas de Profesoras del ciclo y ayudar a las dirigentes y tutoras a que pongan los medios para conseguir las metas formativas propuestas.
- e. Supervisar la buena marcha y activa participación de profesoras y alumnas del ciclo en las actividades programadas en el Plan de Formación.
- f. Integrar al profesorado en un plan de formación humana.

5.2 La estructura organizativa de la unidad educativa

La Unidad Educativa Experimental Los Pinos de Quito, fue creada como Escuela Femenina Los Pinos, mediante resolución Ministerial No. 252, de fecha 10 de julio de 1.969. Posteriormente, con la resolución Ministerial No 2593 fue creada la sección secundaria, el 9 de diciembre de 1968. Se le declaró colegio Experimental a través del Acuerdo Ministerial No. 2820 con fecha 24 de junio de 1992.

La institución está afiliada a la Organización del Bachillerato Internacional (IBO) desde el año 1992.

La sección preescolar fue creada mediante Acuerdo Ministerial No. 126 de 15 de noviembre de 1.984 y la sección guardería a través del Acuerdo emanado del Ministerio de Bienestar Social No. 1240 de fecha 6 de agosto de 1.996.

Los Pinos es reconocido como Unidad Educativa mediante el Acuerdo Ministerial número 2820 de 24 de junio de 1992. Consta de tres secciones: Pre primaria, Primaria y Secundaria.

Los Pinos ha cumplido ya una trayectoria de 40 años al servicio de la educación femenina. En su Reglamento Interno, se recopilan los principios, la estructura y el funcionamiento del plantel.

5.2.1 Misión y Visión

Educamos y formamos en libertad. Buscamos la excelencia académica y el desarrollo de valores y virtudes cristianas.

Misión:

Educar y formar, en un ambiente de libertad, personas íntegras, con criterio recto y valores morales cristianos.

Visión:

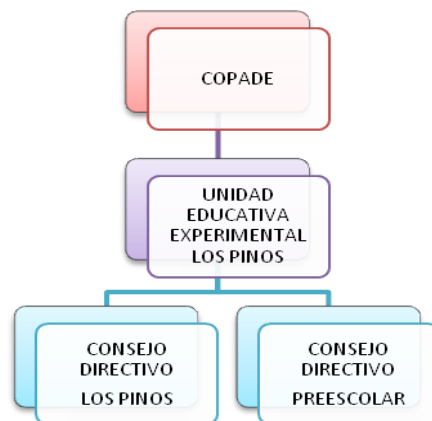
El Colegio Los Pinos, Unidad Educativa Experimental, busca la excelencia académica, la formación en y para la libertad, con énfasis en el desarrollo de valores y virtudes cristianas, que le permita proyectarse como la mejor institución educativa de nivel medio del país y una de las más importantes de América Latina, para entregar líderes y agentes de cambio en la sociedad.

5.2.2 El Organigrama

Estructura de la organización:

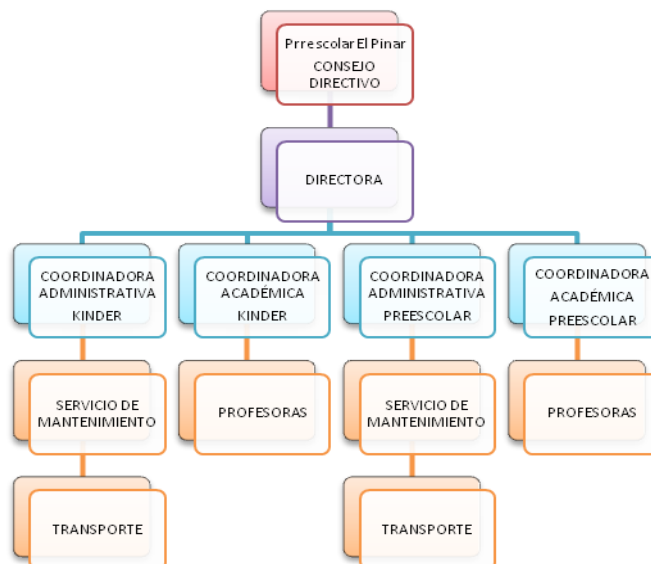
ORGANIGRAMA GENERAL

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL LOS PINOS



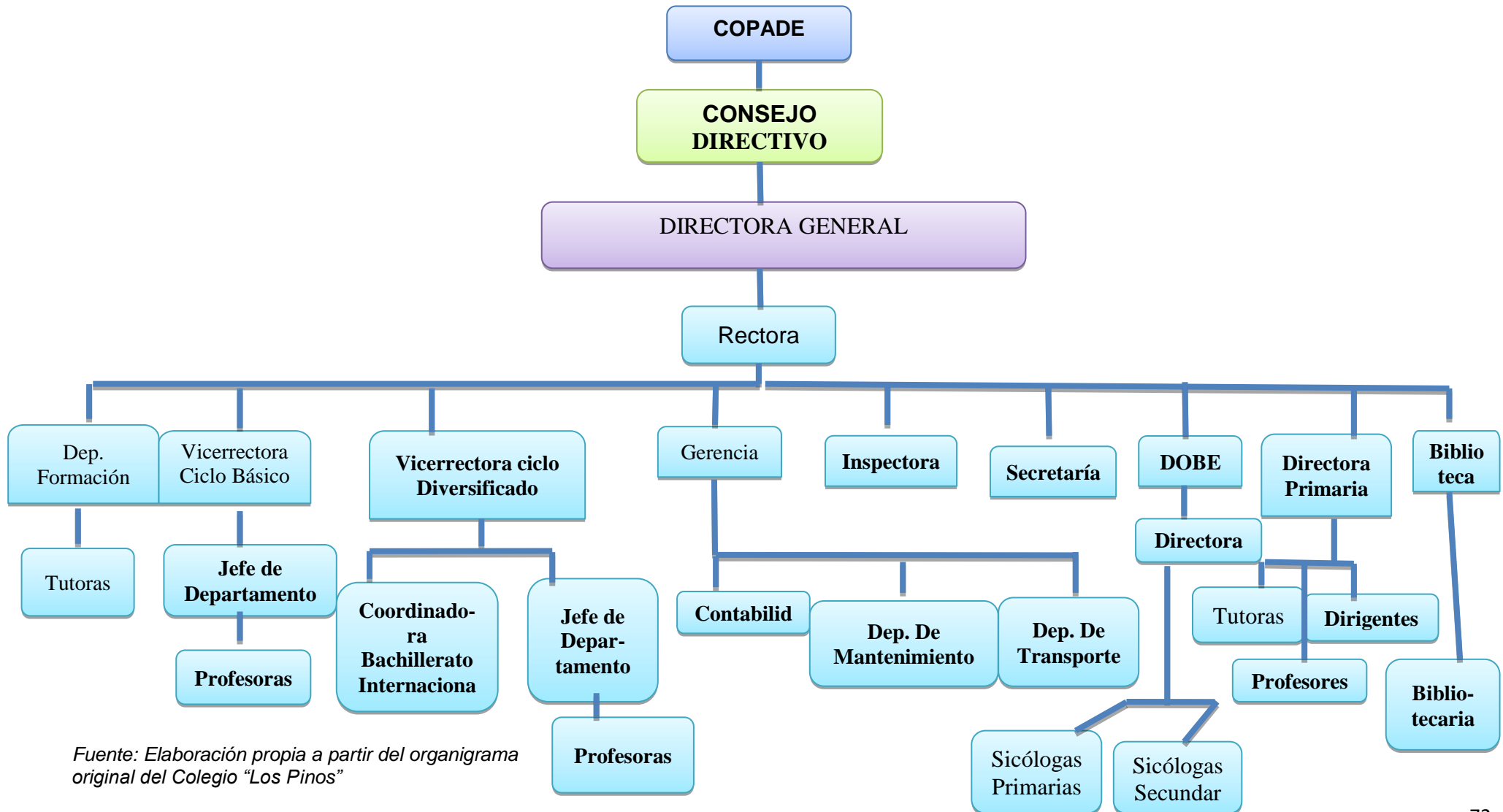
Fuente: Elaboración de la Unidad Educativa “Los Pinos”

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL LOS PINOS PREESCOLAR



Fuente: Elaboración de la Unidad Educativa “Los Pinos”

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL LOS PINOS



Fuente: Elaboración propia a partir del organigrama original del Colegio "Los Pinos"

5.2.3 Funciones por áreas y departamentos

El Colegio “Los Pinos” se encuentra dividido en guardería, primaria, secundaria, bachillerato internacional, Consejo Directivo, coordinación académica y área administrativa, dentro de la sección primaria se trabaja segundo y tercero, cuartos y quintos y sextos y séptimos, mientras que en la sección secundaria se divide por áreas de matemáticas, inglés, francés, biología y química, ciencias sociales.

Consejo Directivo (ver anexo 4)

Coordinación Académica: (ver anexo 4)

Área administrativa (ver anexo 4)

Profesoras (ver anexo 4)

5.3 El clima escolar y convivencia con valores

La calidad de una institución docente depende en gran medida de cómo se dirijan y enfoquen las clases, de las condiciones de orden y trabajo que se dan en ellas y, sobre todo, de la capacidad de los profesores para estimular el esfuerzo de los estudiantes.

Son imprescindibles, por tanto, unas normas que sirvan de punto de referencia y ayuden a lograr un ambiente sereno de trabajo, orden y colaboración; un marco generalmente aceptado, que precisa los límites que la libertad de los demás impone a la propia libertad. Para que esas normas sean eficaces, el Colegio “Los Pinos” ha decidido necesario:

- a) que sean pocas y coherentes con el Proyecto Educativo;
- b) que estén formuladas y justificadas con claridad y sencillez;
- c) que sean conocidas y aceptadas por todos: padres, profesores y alumnos;
- d) que se exija su cumplimiento

5.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores

PLAN DE ESTRATEGIA DE IMPLANTACIÓN DE VALORES

VALORES	DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLES
PRUDENCIA	Falta de docilidad al llamado de atención por faltas cometidas.	Manejar la perspicacia, la habilidad, e ingenio para el trato amable entre compañeras y de directores hacia subordinados.	Charlas sobre el trato personal. Trabajo en grupo con ejemplos sobre la prudencia.	HUMANOS MATERIALES: Observación	Párroco de la Institución Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes Padres de Familia
Madurez y tolerancia a la ambigüedad	Poca aceptación a nuevas experiencias e ideas, ejemplo: la implementación de pizarras electrónicas.	Motivar a las profesoras al uso de las mismas. Planificar con tiempo suficiente sus actividades para no temer al futuro	-Conferencias -Seguimiento académico adecuado y oportuno. Incentivos honoríficos Evaluación bimestral al todo el personal.	HUMANOS MATERIALES: Registros de usos Clases demostrativas	Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes Padres de Familia
Conocimiento de sí mismo y de Dios	Descoordinación en la toma de decisiones ejemplo: programa de navidad	Fomentar el espíritu navideño.	Reunión entre coordinadores de los diferentes niveles para mostrar un programa que	HUMANOS MATERIALES: Comisión de Asuntos Sociales Auspiciantes para donación de fundas de	Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes

			sensibilice a las alumnas y padres de familia. Visitas a guarderías de escasos recursos.	caramelos y demás.	Padres de Familia
Puntualidad	Poca predisposición para llegar a la hora acordada a las reuniones de padres de familia o cursos de formación.	Fortalecer y apropiarse del sentido de puntualidad	Premiación de profesores, alumnos y padres de familia puntuales.	HUMANOS MATERIALES: Registro de asistencia de profesores y padres de familia.	Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes Padres de Familia
Intuición	Temeridad a la toma de decisiones cuando no se encuentra el jefe superior, ya sea director, rector etc.	Motivar a la toma de decisiones en diferentes situaciones y búsqueda de solución de problemas a través de escenarios de la vida real.	Charlas de motivación, de talento humano y capacidad de dirección en seminarios por bimestrales.	HUMANOS MATERIALES: Motivadores	Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes Padres de Familia
Energía	Cansancio y desmotivación	Motivar a todas las profesoras	Pláticas personales con cada profesora para determinar las causas del cansancio. Bonificación y aumento en el sueldo a la	HUMANOS MATERIALES	Autoridades Personal docente Personal administrativo y de servicios Estudiantes Padres de Familia

			persona con más energía y coraje. Charlas de motivación al trabajo continuo entregando el sacrificio a Dios.		
Comunicación	Falta de información de actividades.	Fomentar el hábito de la comunicación	Mantenerse informado de los últimos cambios a través de la red. Informarse en las carteleras. Trabajar como verdaderos compañeros informándose de cualquier cambio.	HUMANOS MATERIALES	Autoridades Departamento de orientación familiar Coordinadores de áreas y departamentos Comité central de padres de F.
Resistencia al estrés	Preocupación excesiva por los cambios sugeridos por autoridades del plantel. Poco interés por mejorar y alcanzar metas a corto y a largo plazo.	Incentivar, motivar a los docentes y autoridades a superar los obstáculos que impiden tener y alcanzar metas a corto y a largo plazo.	-Video conferencias -Charlas motivacionales - Convivencias escolares	HUMANOS MATERIALES	Autoridades Departamento de familia Coordinadores de áreas y departamentos

Fuente: Elaboración propia del autor a partir del manual de valores en el Colegio "Los Pinos"

5.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

Como institución educativa con valores espirituales nos preocupamos de apoyar el trabajo del Departamento de Pastoral, que constituye un eje central de nuestro currículo que nos lleva a generar ambientes propicios para la acción evangelizadora y el crecimiento de la fe.

Para fortalecer la organización del establecimiento y propiciar una mayor vinculación de los distintos estamentos incentivamos el trabajo colaborativo, apoyamos la labor de los jefes de nivel y de los diversos departamentos de sectores y subsectores de aprendizaje para establecer una mejor comunicación con las instancias superiores del Colegio.

También nos interesa integrar en nuestro centro educativo a organizaciones de la comunidad para establecer espacios de participación y apoyo a la labor institucional.

5.3.3 Dimensión administrativa y financiera y valores

Se establecen criterios y mecanismos efectivos en la adquisición y reposición de material didáctico para los distintos escenarios de aprendizaje, implementando además formas de evaluación y control que permitan optimizar el uso eficiente de los recursos financieros y materiales.

Se ha implementado un sistema de becas para los alumnos con problemas económicos y de buen rendimiento académico impulsando, de esta manera, su espíritu de superación.

Nos interesa incentivar una cultura de cuidado y responsabilidad compartida para la mantención y mejoramiento de la infraestructura, generando un ambiente grato y armónico.

INSTRUMENTOS DE GESTIÓN Y ADMINISTRATIVOS:

SUPERVISIÓN Y MONITOREO:

Se lleva a cabo la supervisión y monitoreo de las actividades pedagógicas y de gestión del personal docente y administrativo, reuñentes a la supervisión y monitoreo de las actividades pedagógicas y de gestión docente y administrativa.

CAPACITACIÓN

- La dirección organiza eventos de capacitación y actualización docente.
- Reglamento Interno
- Plan Anual de Trabajo
- Proyecto Educativo Institucional.
- Proyecto de Gestión
- Procedimientos Administrativos
- Nóminas
- Actas
- Fichas Integrales
- Elaboración y actualización permanente del Reglamento Interno, Plan Anual de Trabajo, PEI, Proyecto de Gestión, Cuadro de Asignación de Personal, Procedimientos Administrativos, Nóminas, Actas y Fichas Integrales.
- En su totalidad se cumple lo establecido en el Reglamento Interno de la I.E.

5.3.4 Dimensión comunitaria y valores

La unidad educativa experimental “Los Pinos” convive con la comunidad mediante los principios éticos de responsabilidad social corporativa. El tema de la Responsabilidad Social Corporativa ha adquirido relevancia en los años recientes hoy día hay una exigencia de la sociedad en torno de los derechos humanos, cuidado del medio ambiente, combate a la corrupción, trabajo digno, entre otros, que obligan a las empresas, y para ser más precisos, a los empresarios, a considerar la ética en sus decisiones, lo cual implica tener como referente primordial la llamada

ética cívica, conciencia moral alcanzada por la sociedad, es decir, principios y valores universales mínimos compartidos.

Así entonces, **la unidad educativa experimental “Los Pinos”** se ven comprometida moralmente con la sociedad, por lo que resulta necesario descubrir las necesidades que se han de satisfacer y hacia las cuales se dirigirán los esfuerzos, dándole ello sentido y legitimidad ante la sociedad, además de definir y establecer en consecuencia las metas de la empresa así como los valores y los hábitos necesarios para alcanzar tales metas, el reto está en la ética aplicada.

Respeto de los derechos Humanos

La no discriminación es un principio transversal en el derecho internacional de derechos humanos.

Situación.- Una estudiante de cultura musulmana solicita el ingreso a un colegio religioso, pero no es aceptada por la Rectora.

Acción.- Los padres de la alumna acuden al Ministerio de Educación para informar sobre lo sucedido, el mismo llama al colegio y les pide respetar el derecho a la no discriminación por raza, color, religión, etc.

Solución.- La rectora se reúne con el Consejo Directivo y determinan aceptar a la niña en la Institución, con la libre opción de quedarse en las clases de religión o salir a la Biblioteca.

Solidaridad

La solidaridad es uno de los principios básicos de la concepción cristiana de la organización social y política, y constituye el fin y el motivo primario del valor de la organización social. Su importancia es radical para el buen desarrollo de una doctrina social sana, y es de singular interés para el estudio del hombre en sociedad y de la sociedad misma.

Este Principio es de grandes consecuencias porque lleva a una apertura, a una comunicación positiva con los otros seres humanos. Sabemos que el encerramiento

en uno mismo, genera problemas más o menos graves. El llamado "egoísmo" puede reducirse precisamente a un problema de encerramiento y falta de comunicación. El Principio otorga importancia al hecho de ir positivamente hacia los otros y complementa al Principio anterior.

Desde este punto de vista, uno de los mayores ejemplos de solidaridad y entrega en nuestros tiempos se encuentra la Madre teresa de Calcuta, quien no conoció límite alguno para esa entrega personal a los necesitados.

Situación.- Los niños de las guarderías del sector de Atucucho, no poseen los materiales necesarios para trabajar, como marcadores, cartulinas, papel bond, materiales de aseo (vituallas, pañales, pañitos húmedos).

Acción.- Todos los años al principio en el mes de septiembre y en navidad, las madres coordinadoras, autoridades del Colegio, profesoras y alumnas se realiza una campaña para la recolección de todo lo requerido.

Solución.- Se entrega lo recogido al principio del año, y además en navidad con caramelos, juguetes y ropa.

Subsidiariedad

El principio de la subsidiariedad significa dar prioridad al nivel inferior de toma de decisiones. Esto significa que la toma de decisiones se realiza a un nivel más cercano al individuo. También promueve la transparencia y una mayor responsabilidad (entendida como rendición de cuentas).

Situación.- Las estudiantes del Colegio "los Pinos" sección vespertina necesitan construir una cocina para iniciar una microempresa con el fin de vender almuerzos y el servicio de pastelería.

Acción.- Se reúne el Consejo Directivo, los padres de familia y deciden buscar auspiciantes y realizar una preventive con el fin de obtener fondos, proyecto que tardo un año en convertirse en realidad hasta la construcción del mismo.

Solución.- Las estudiantes se encuentran atendiendo en el comedor.

5.4. ANÁLISIS FODA

Aplicación de la matriz FODA (se ha realizado tomando en cuenta algunas dimensiones de acuerdo a la gestión, liderazgo y valores de la Institución)

5.4.1 FORTALEZAS COMO SITUACION EN LA QUE NOS APOYAMOS

- El personal docente de la Institución es altamente calificado, además de contar con principios cristianos.
- Las profesoras presentan experiencia en la materia que imparten
- Las reuniones son establecidas de acuerdo al cronograma establecido
- Existe un seguimiento continuo y claro de lo planificado
- Información permanente del departamento psicológico, de familia, dirigente, profesoras y tutoras en conjunto.
- Reuniones programadas de trabajo de acuerdo al cronograma sin perder clases
- Espacio físico confortable que cubre todos los requerimientos de un colegio del Bachillerato Internacional.
- Clima laboral de respeto y amor al prójimo
- Ubicación geográfica que permite el fácil acceso por cualquiera de las puertas
- Equipos tecnológicos, de talleres, laboratorios, cocina de alta calidad
- Sistema de comunicación eficaz y eficiente
- Enseñanza de valores permanentes
- Ayuda espiritual
- Corrección fraterna
- Lugares para meditar
- Constante preocupación por la parte emotiva y espiritual de las alumnas y profesoras
- Docentes identificadas con la Institución
- Docentes identificadas con la pedagogía y educación diferenciada de la Institución
- Familias estables en la Institución
- Acceso a las tecnologías con facilidad

- Alumnas con oportunidades de competencia internacional

DEBILIDADES COMO SITUACION PARA CORREGIRLA

- Falta de participación de las profesoras en las decisiones sobre las alumnas
- Falta de formación de líderes democráticos
- Problemas de autoestima (bullying)
- Críticas entre profesoras
- Cultura de la “ queja” por parte de los padres de familia
- Intervención en exceso por parte de los madres de familia en actividades de la Institución
- Sobreprotección de los padres de familia
- Poca aceptación de sugerencias por parte de los padres de familia sobre el comportamiento de sus hijas, relaciones de compañeras y en la parte académica
- Descontento de las profesoras por los sueldos
- Gasto excesivo de recursos económicos en arreglos físicos de la Institución
- Autoridades interesadas solo en capacitación extranjera sobre aulas heterogéneas, no se da apertura a otros temas
- Control excesivo de las autoridades
- Profesoras presionadas por el tiempo

5.4.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS: ANALISIS DEL ENTORNO

Oportunidades como situaciones para tomarlas

- Número adecuado de estudiantes en cada paralelo
- La carga horaria adecuada a las necesidades del Bachillerato Internacional
- Enseñanza del inglés como segundo idioma y francés como tercera lengua
- Aulas bien equipadas
- Padres de familia que buscan la excelencia académica
- Autoridades preocupadas por el desarrollo del profesorado
- Relación cordial con autoridades del Ministerio de educación

Amenazas como situaciones para evitarlas

- Estudiantes interesadas en las actividades sociales más que en los estudios
- Alumnas sobreprotegidas especialmente las niñas de primaria
- Quejas infundadas de los padres de familia
- Preocupación por los cambios que exige el Ministerio de Educación
- Mal uso del Internet
- Control excesivo de los movimientos de las profesoras
- Liderazgo poco participativo, más bien de obediencia por parte de las profesoras

5.4.3 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	ARGUMENTOS	DEBILIDADES	ARGUMENTOS
Clima laboral de respeto y amor cristiano	El agradable clima laboral permite un mejor desempeño labora.	Falta de formación de líderes democráticos	Desinterés por construir una sociedad con igualdad
Comunicación eficaz y eficiente	Realización clara de las actividades requeridas.	Problemas de autoestima (bullying)	Niñas temerosas de ir a la Institución
Practica y enseñanza de valores	Formación de seres humanos con principios	Padres con la cultura de la "queja" mal infundadas	Desaliento y desanimo de las profesoras por continuar
Reuniones bien planificadas y ordenadas	Permite conseguir un seguimiento oportuno, continuo y permanente	Control excesivo de las autoridades	Represión de las profesoras

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la secretaria de la Unidad Educativa "Los Pinos".

OPORTUNIDADES	ARGUMENTOS	AMENAZAS	ARGUMENTOS
Adecuado número de estudiantes en las aulas	Permite una enseñanza preocupada por el individuo	Liderazgo poco participativo, más bien de obediencia por parte de las profesoras	Poco poder de decisión lo que resta autoridad a las profesoras y permite a las alumnas y padres el abuso
Carga horaria adecuada a las necesidades de la Institución	Facilita la organización y distribución de todas las materias	Alumnas sobreprotegidas especialmente las niñas de primaria	Se crea una dependencia por parte de las alumnas
Enseñanza del inglés como segundo idioma y francés como tercera lengua	Permite que las alumnas se encuentren en un mundo globalizado	Control excesivo de los movimientos de las profesoras	Profesoras limitadas y coartadas en su libertad
Relación cordial con autoridades del Ministerio de educación	Confraternidad comunitaria y respeto mutuo	Estudiantes interesadas en las actividades sociales más que en los estudios	Mal uso de su tiempo libre

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la secretaria de la Unidad Educativa "Los Pinos"

CONCLUSIONES:

Luego del análisis correspondiente a la realidad de la institución educativa "Los Pinos" podemos concluir:

PRIMERO.- Tenemos una serie de factores que ayudan para poder lograr un liderazgo en lo referente a la gestión pedagógica, institucional y administrativa tales como, un clima laboral de respeto, una comunicación eficaz, un colegio basado en principio cristianos y valores establecidos con el compromiso de una educación diferenciada y de excelencia.

SEGUNDO.- Existe un conocimiento de los documentos de gestión de parte de la Dirección y la comunidad educativa.

TERCERO.- Existe un liderazgo de obediencia por parte de las profesoras, donde se evidencia la falta de decisión lo que permite que los padres acudan a la Institución con frecuencia para dar “quejas” , las cuales son mal infundadas y sobre aspectos ambiguos.

CUARTO.- Se evidencia que existe un clima institucional favorable, de respeto lo que permite la excelencia académica con la que cuenta la Institución aunque este se vea coartada por la falta de libertad y el control excesivo de las profesoras, que hasta para salir a la tienda deben pedir permiso.

5.5. RESULTADOS

El Colegio “Los Pinos” empezó sus labores educativas en 1968, cuando un grupo de padres de familia que conformó la Corporación para el Desarrollo de la Educación (COPADE), se embarcó en la aventura de crear un colegio de alto nivel académico.

El principal objetivo del colegio ha sido brindar, una educación centrada en el trato individual, en la libertad y responsabilidad personales, y en un sentido cristiano de la vida. Esta Institución presenta fortalezas y oportunidades que coadyuvan a desarrollar todo lo que se propone, es por esto que mediante esta investigación se pretende verificar la gestión y liderazgo de la misma.

5.5.1 DE LOS DIRECTIVOS (6 directivos)

TABLA 6
FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO

Orden	FORMA DE ORGANIZACIÓN	f	%
a.	El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	16.66
b.	Coordinador de área.	5	83.33
c.	Por grupos de trabajo.	-	-
d.	Trabajan individualmente	-	-
e.	No contestan	-	-
	TOTAL	6	100%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Dentro de la estructura del Colegio se puede observar que se encuentra dividido en áreas específicas, los equipos de trabajo están articulados de tal manera que hay coordinación de las personas que conforman el grupo hacia el director de área, quienes son los portavoces de las decisiones; mediante la conformación de los grupos se optimiza el tiempo y la estimación de otros recursos necesarios.

Las reuniones se realizan cada semana en donde se llena una acta, con ayuda de los integrantes del área se llevan a cabo las nuevas implementaciones y se resuelven problemas relacionados con alumnas, nuevas metodologías, proyectos a realizar, es decir que los grupos son generadores.

TABLA 7
ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Orden	ASPECTOS	f	%
a.	El número de miembros de la institución.	3	50
b.	Los resultados obtenidos en la institución	3	50
c.	Valor y tiempo empleados en la institución	-	-
d.	Otros	-	-
e.	No contestan	-	-
	TOTAL	6	100%

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa "Los Pinos"

Para medir el tamaño de la Institución según los directivos se toma en cuenta el número de miembros de la misma, quienes cooperan en las secciones en las que ha sido dividido el colegio y a partir de los resultados obtenidos se hace un estudio que revela las propuestas de mejora y se reduce la resistencia a las decisiones consecuentes y aumenta la cooperación.

TABLA 8
LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Orden	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	f	%
a.	SI	6	100
b.	NO	-	-
TOTAL		6	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Las tareas de los miembros, manual de normas, reglas y procedimientos se socializa antes de cada comienzo del año, en donde ya se encuentra establecida la organización de la Institución; además de definirse cuáles son los problemas a tratarse, la responsabilidad de cada área, los rendimientos obtenidos reduciendo una dirección equivocada y aumentando las posibilidades de comunicación.

TABLA 9
EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO DE LA TOMA DE DECISIONES ESTÁN LIDERADOS POR

Orden	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a.	DIRECTOR	-	-
b.	RECTOR	-	-
c.	CONSEJO DIRECTIVO	6	100
TOTAL		6	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Para una adecuada toma de decisiones el Colegio se ha dividido en grupos lo que permite conseguir la información clave que los miembros de Consejo Directivo necesitan; además de asegurarse de recoger todas las opiniones y la participación de todos los miembros sin implicar que se va a escoger las decisiones de los mismos, existiendo un liderazgo participativo y democrático pero al mismo tiempo se deja de lado las opiniones ahí vertidas, de tal manera que no siempre serán los mismos miembros que tengan experiencia si no lo que aporten con nuevas ideas.

El Consejo Directivo es quién toma las decisiones, las que han sido trabajadas escogiendo las mejores alternativas aunque no consultadas abiertamente, estas decisiones se hacen en ámbito pedagógico, administrativo, cambio de personal, distribución, permisos etc.

TABLA 10
DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER PROBLEMAS

Orden	ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA	F	%
a.	SI	4	66.6
b.	NO	2	33.3
c.	OTROS	-	-
TOTAL		6	100

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Consejo Directivo es quien toma las decisiones, las mismas que son basadas en la objetividad de los datos, además de procurar mejoras y aprovechamiento de nuevas oportunidades para la Institución.

TABLA 11
SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
a.	Excelencia académica	6	100				
B	Desarrollo profesional de los docentes	4	66.6	2	33.3		
c.	Capacitación continua de los docentes	5	83.3	1	16.6		
d.	Trabajo en equipo	5	83.3	1	16.6		
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100				
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	83.3	1	16.6		
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	4	66.6	2	33.3		

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “Los Pinos” se ha destacado por su excelencia académica y la constante preocupación por el desarrollo e incursión en el mundo globalizado, promoviendo constantemente la capacitación docente, desarrollo continuo en todos los ámbitos institucionales.

Su reconocimiento se debe a la responsabilidad que ha asumido el Colegio frente al cambio y las necesidades estudiantiles, consolidando su liderazgo académico su amplio liderazgo académico e institucional.

TABLA 12
HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	2	33.3	4	66.6		
b.	Se logra estudiando las teorías contemporáneas sobre el liderazgo	2	33.3	2	33.3	2	33.3
c.	se adquieren a partir de la experiencia	3	50	3	50		
d.	se desarrollan con estudios en gerencia	6	100				
e.	capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “Los Pinos” tiene estándares excelentes de calidad, donde las habilidades de liderazgo se basan en estudios de gerencia combinada con la capacitación de la práctica, la teoría y la reflexión, cabe recalcar que las directoras no se basan solo en su experiencia, la toman en cuenta pero analizan todas las posibilidades. El trabajo institucional es una profundización de las tareas en las diferentes disciplinas, promoviendo una mayor comunicación y articulación de esfuerzos académicos.

TABLA 13

PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR

Orden	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 que les falta mejorar.	6	100				
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.			6	100		
c.	La mejora de los mecanismos de control.	2	33.3	4	66.6		
e.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Para el Colegio “Los Pinos” la mejora y el progreso se alimenta de factores objetivos y cualitativos como la calidad de los profesores, el prestigio de las egresadas, los resultados obtenidos por las estudiantes, los eventos culturales, y todas las actividades que el Colegio realiza como expresión viva de su misión, dándole una reputación y legitimidad ante la sociedad en general.

TABLA 14

ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director (a), consejo escolar, Consejo académico; etc.	4	66.6	2	33.3		
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica etc.)	4	66.6	2	33.3		
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	66.6	2	33.3		
d.	Técnica (departamentos, equipo docente; etc.)	3	50	3	50		
e.	Otros (cuáles)	-	-	-	-		

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Los organismos de la institución educativa “Los Pinos” se encuentran establecidos cronológicamente de acuerdo a una distribución clara, jerárquica y ordenada procurando cubrir el 100% de las necesidades del Colegio.

TABLA 15

ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO O EQUIPO DIDÁCTICO O JUNTA DE PROFESORES

Orden	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo humano	6	100				
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	6	100				
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	6	100				
e.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	6	100				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “Los Pinos” trabaja de manera conjunta con estudiantes, profesores trabajadores y egresados, manteniendo firme el modelo del Colegio, que se ha logrado construir; dialogando en la fe de manera constructiva y que esté al servicio de los valores cristianos, del desarrollo humano y progreso de nuestro país.

Dentro de sus objetivos específicos plantea el seguimiento continuo por parte de los profesores, con ayudas visuales, auditivas, motrices, estos objetivos se cumplen ya que el Colegio se esmera en prestar atención a las alumnas además de brindarles seguimiento espiritual y en su vida familiar mediante las tutoras.

TABLA 16

LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES

Orden	LOS DEPARTAMENTOS SE ENCARGAN DE	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.3	1	16.7
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.6	2	33.4
c.	Elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente.	6	100		

d.	Mantener actualizada la metodología.	6	100		
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	5	83.3	1	16.7
f.	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	4	66.6	2	33.4
g.	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	50	3	50
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	50	3	50
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didácticas de las asignaturas.	4	66.6	2	33.4
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	3	50	3	50

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “Los Pinos” se encuentra distribuido en departamentos y áreas, las cuales son supervisadas por el Consejo Directivo, dentro de cada una de ellas se formulan propuestas de mejora, se elaboran programas, se mantiene actualizada la metodología, buscando la innovación permanente, además existe un departamento que ayuda a las niñas en los diferentes problemas de aprendizaje, quienes son evaluadas con anterioridad.

TABLA 17
LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES

Nº	SE PROMUEVE	SIEMPRE		A VECES	
		f	%	f	%
1	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.	6	100		

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “Los Pinos” se encuentra en constante preocupación por el desarrollo profesional, individual e Institucional del alumnado y del profesorado encaminado hacia la excelencia en la enseñanza y también de manera al desarrollo creativo e intelectual, además de buscar soluciones propias, adecuadas y precisas a los problemas encontrados en el desarrollo del año lectivo.

TABLA 18
MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Nº	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
1.	Reingeniería de procesos	4	66.6	2	33.3
2.	Plan estratégico	6	100		
3.	Plan operativo anual	6	100		
4.	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	6	100		

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

El Colegio “los Pinos” se ha visto en la necesidad de incrementar la calidad del trabajo en un contexto más progresivo llevando a una cultura organizativa coherente, sin embargo se considera que una reingeniería de procesos no es necesaria en el Colegio, los proyectos se integran en diferentes órganos colegiados pensando en el trabajo transversal y el desarrollo de los profesionales, pero no se mantienen debates sobre los procesos que se llevan a cabo en los centros, esto se lo realiza a puerta cerrada en el Consejo Directivo.

TABLA 19
RESULTADO DE LA ENCUESTA A DOCENTES

N ^a	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	16	17	68	4	16
2.	El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligada a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	15	60	10	40		
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representante, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	21	84	3	12	1	4
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.	13	52	10	40	2	8
5.	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	12	19	76	3	12
6.	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	14	56	8	32	3	12
7.	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	18	72	5	20	2	8
8.	Resistencia en los compañeros o director/ rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			18	72	7	28
9.	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			3	12	22	88
10.	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	1	4	11	44	13	52
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	6	24	16	64	3	12
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/ Rector del centro educativo.	21	84	4	16		
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área educativa.	10	40	15	60		
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa - financiera.	16	64	8	32	1	4
15.	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de	8	32	13	52	4	16

	familia, docentes y estudiantes.						
16.	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	17	68	5	20	3	12

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a profesoras de la Unidad Educativa "Los Pinos"

Los directivos del Colegio promueven una educación integral que fortalece la acción y liderazgo académico, atendiendo a las necesidades que exigen un mayor involucramiento de actividades y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza. Las docentes de la Institución se identifican por su liderazgo promoviendo siempre la investigación y el desarrollo científico y espiritual, sin embargo la aplicación de un liderazgo educativo estandarizado, unificado y bien definido ocasionará un impacto favorable en la gestión educativa; de allí, que se haga necesario plantear estrategias que permitan su aplicación urgente. La acción académica es posible cuando se realiza un ejercicio de valoración de la situación en la que están las alumnas de la Institución con relación a los resultados que espera el Colegio.

TABLA 20
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A ESTUDIANTES

N ^a	DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1.	El Director/ Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	10	50	10	50				
2.	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los estudiantes.			11	55	9	45		
3.	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.			10	50	10	50		
4.	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en clases.			12	60	8	40		
5.	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	15	75	5	25				
6.	Los docentes indican la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	9	45	11	55				
7.	El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	10	50	10	50				
8.	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	12	60	8	40				

9.	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.					17	85	3	15
10.	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75	5	15				
11.	Es el profesor quien decide que se hace en esta clase.			15	75	5	15		
12..	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación			11	55	9	45		
13.	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	8	40	17	60				
14.	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	15	75	5	25				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a estudiantes de la Unidad Educativa "Los Pinos"

Las alumnas del Colegio "los Pinos" tienen grandes ideales, sueños y valores bien consolidados, sin embargo esta encuesta fue realizada a las niñas de los séptimos de básicas que se sintieron confundidas en las preguntas a pesar de las explicaciones realizadas y con frecuencia se escuchó "qué es liderazgo" se asumió que por la edad no estaban bien identificadas con las preguntas debido a esta detección se considera la importancia del liderazgo educativo y las docentes coinciden que con la formación de niñas líderes se beneficiará la sociedad ecuatoriana, se beneficiará el conocimiento y lo más importante se prepara a seres humanos capaces de enfrentar con decisión los retos del futuro y terminar con la corrupción que agobia a nuestra gente.

**TABALA 21
RESULTADOS ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

Nª	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
1.	¿Las autoridades del Colegio, han atendido a sus peticiones, escuchando sus problemas y buscando soluciones?	8	53.3	7	46.7		
2.	¿Las profesoras del Colegio son personas que han ayudado a sus hijas, buscando soluciones?	7	46.7	8	53.3		
3.	¿El Colegio "los Pinos" es una institución que demuestra confianza al dejar a sus hijas?	13	86.7	2	13.3		
4.	¿El Colegio "los Pinos" es una institución que demuestra limpieza, orden y un buen manejo administrativo?	15	100				
5.	¿Considera usted que el Colegio tiene un buen currículo establecido?	10	66.7	5	33.3		
6.	¿Las autoridades del Colegio organizan de forma efectiva el proceso de enseñanza de	14	93.3	1	6.6		

	aprendizaje de su hija						
7.	¿Las especialidades con las que cuenta la Institución están de acuerdo a los cambios que exige el mundo?	15	100				
8.	¿La educación que hasta el momento su hija ha recibido cumple sus expectativas?	10	66.7	5	33.3		
9.	¿Considera que las autoridades fomentan un ambiente agradable dentro de la Institución, tanto para profesores y alumnas?	15	100				
10.	¿El sistema de comunicación entre padres y profesores ha cumplido con sus expectativas?	12	80	3	20		

Fuente: *Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a padres de familia de la Unidad Educativa “Los Pinos”*

El Colegio “los Pinos” a través de la gestión que ha venido realizando desde sus inicios con los padres ha fomentado el vínculo de unión, ya que fue un colegio creado por padres quienes buscaban responder a todas las necesidades; se evidencia que hay una buena comunicación entre directivos y padres, las autoridades en general están dispuestas a escuchar todos los comentarios de los padres, más bien son las profesoras quienes no son escuchados, sin embargo en la encuesta se refleja que los padres piden más atención por parte de las profesoras. El Colegio muestra un ambiente de confianza donde los padres se sienten seguros de sus hijas, el currículum está de acuerdo a los parámetros exigidos por el mundo globalizado y en general los padres están satisfechos con los resultados, además de que el Colegio se caracteriza por su limpieza y orden.

GESTION ADMINISTRATIVA

TABLA 22
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA
COMPROMISO DE LOS PADRES CON LA INSTITUCION

N ^a	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
12.	¿Participa y acepta las invitaciones que el Colegio le ofrece?	9	60	6	40		
13.	¿Ha conversado con los profesores o autoridades cuando ha encontrado algún problema?	13	86.6	2	13.3		
14.	¿Es importante para usted visitar el Colegio e informarse sobre el rendimiento académico y espiritual de su hija?	15	100				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a padres de familia de la Unidad Educativa "Los Pinos"

Los padres expresan que siempre aceptan las invitaciones del Colegio, y en general vemos que los cursos desde los más pequeños organizan los té de madres donde asisten la mayoría, las reuniones de padres en casas, los cumpleaños de sus hijos, las fiestas de 15 años, de graduación, mañana deportiva pero a los actos propuestos por el Colegio como charlas de actualización, problemas de los adolescentes, etc. es baja la asistencia; los cursos de padres, el matrimonio y la familia son organizados durante todo el año, facilitando los horarios, guardería para los niños de manera que sea accesible la participación de todos.

15. ¿Cuál es su compromiso con la Unidad Educativa "Los Pinos"?

.....

.....

.....

16. ¿Cuáles serían su aporte como padre de familia para mejorar la Institución?

.....

.....

.....

Las preguntas 15 y 16 fueron preguntas abiertas en las cuales se encontraron la similitud de respuestas como el unirse a la comunidad del Colegio “los Pinos” en los actos que esta Institución realice, participar y apoyar a las autoridades y promover soluciones. La Institución educativa necesita para su crecimiento cualitativo planeado y sistematizado donde todos los elementos compartan propósitos y metas; si los adre no se comprometan en el crecimiento y apoyo el liderazgo se verá limitado en la toma de decisiones para la organización y el desarrollo de acciones de la gestión educativa.

TABLA 23
RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

N ^a	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	F	%
17-	¿Mantiene diálogo con sus hijos respecto a problemas escolares, personales; etc.?	15	100				
18.	¿Las normas de convivencia en casa están establecidas?	15	100				
19.	¿Se fomentan valores en casa?	15	100				

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a padres de familia de la Unidad Educativa “Los Pinos”

En la encuesta realizada los padres demuestran que en un 100% el ambiente en casa es el favorable, se encuentran bien establecidas las normas de convivencia y se fomentan los valores, sin embargo las tutoras que ayudan a las dirigentes y se encargan de la parte familiar y espiritual de las niñas se confrontan diariamente a situaciones difíciles de manejar.

TABLA 24
AMBIENTE CULTURAL
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

N ^a	DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
		f	%	f	%	f	%
20.	¿Asisten en familia a actividades culturales?	15	100				
21.	¿Se fomenta el hábito de la lectura en casa a través del ejemplo?	10	66.6	5	33.4		
22.	¿Se informan periódicamente sobre los avances de la tecnología, los comentan y analizan?	8	53.3	7	46.6		

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la encuesta a padres de familia de la Unidad Educativa “Los Pinos”

Con respecto al ambiente cultural los padres asisten con frecuencia a eventos y se mantienen informados de la actualidad, el acceso a diferentes medios de comunicación es fácil, por el estatus social en que se encuentran.

MATRIZ 2

RESULTADO DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

TABLA 25

N.	PREGUNTA	RESPUESTA POSITIVA	f	RESPUESTA DEBIL	F
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	La comunicación es la acción y efecto de comunicar o comunicarse, la transmisión de la información en el seno del grupo, se considerada en sus relaciones con la estructura del grupo. Cuando hablamos de comunicación se refiere a un conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes escritos o audiovisuales a una audiencia vasta y heterogénea, mientras que la información es la acción y efecto de informar, esta complementa a la comunicación ya que lo que se comunica es la información en los mensajes, con lo que la comunicación da un paso más en las relaciones entre los empleados ya que provoca comportamientos mediante la creación de expectativas, entre otros.	6		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	El Colegio "Los Pinos" consta con manuales de reglamentos que no necesariamente indican lo que debe hacer un líder, por el contrario define exactamente lo que se espera que sea el modelo de comportamiento, el uniforme, el cumplimiento de un horario, las normas éticas y las maneras en las que se definen las relaciones al interior del centro de estudios, en este caso el reglamento del Colegio "Los Pinos" contempla además una normatividad respecto al tipo de sanción que se debe seguir en el caso en que el estudiante incurra en la violación de la norma. La pérdida del respeto por la norma al interior del aula de clase es conocida como "indisciplina", sin embargo ésta depende en gran medida del nivel de relaciones que se establece dentro del aula de clase, del interés que el educador	6		

		puede motivar en el educando y del nivel de comunicación que se establece, clave fundamental en esta organización.		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	En el Colegio “los Pinos” se fomenta el espíritu de corrección fraterna, entendido por la amable comunicación; lo frecuente del conflicto en cualquier sistema social se da tanto por ideas contrapuestas como por intereses divergentes, sobre todo cuando se entrecruza lo público y lo privado, lo cual resulta hoy cada vez más inevitable. La necesidad de diálogo a tales conflictos, el cual sin embargo se vuelve inoperante cuando no se apoya en metodologías rigurosas.	6	6
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Se considera que en el Colegio “los Pinos” existe liderazgo educativo entendiéndolo así por la acciones que deben ser dependiente de una comprensión de las peculiaridades de los centros docentes como organizaciones y de una teoría del cambio educativo, las mayores limitaciones que presentan las teorías o propuestas del liderazgo provienen de haber transferido estilos y modos, procedentes de otros contextos políticos, económicos, administrativos; es por esto que esta Institución enfrenta el reto crítico y es el lograr el desarrollo institucional como unidades de cambio en que el liderazgo llegue a cada miembro individualmente. En esencia se pretende que el liderazgo aumente la influencia (autoridad) por encima del nivel de obediencia mecánica las órdenes rutinarias venidas de la organización.	6	
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Las estudiantes presentan un buen clima participativo aunque permisivo en ocasiones ya que los padres ejercen presión sobre las profesoras y la forma organizativa de la Institución. Las directivos presentan en su mayoría un estilo de liderazgo democrático, de acuerdo a las realidades de esta Institución, donde el docente orienta su esfuerzo a fomentar actividades y condiciones para un clima participativo, dándose un mayor nivel de confianza en la Institución.	6	

6	<p>¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?</p>	<p>El Colegio “Los Pinos” tiene claramente establecido dentro de su misión y visión hacia donde desea llegar, y como parte fundamental hace énfasis en los valores y el amor a Dios, desde esta perspectiva la educación en valores es educar moralmente porque los mismos enseñan al ser humano a comportarse, a establecer jerarquías entre las cosas, a través de ellos llegan a la convicción de que algo importa o no importa, y el objetivo es lograr nuevas formas de entender la vida, de construir la historia y colectiva.</p> <p>Educar en valores es también educar al alumnado para que se oriente y sepa el valor real de las cosas; las personas implicadas creen que la vida tiene un sentido, reconocen y respetan la dignidad de todos los seres.</p> <p>Los valores pueden ser realizados, descubiertos e incorporados por el ser humano, por ello reside su importancia pedagógica, esta incorporación, realización, descubrimiento son tres pilares básicos de toda tarea educativa; necesitan la participación de toda la comunidad educativa en forma coherente y efectiva, por lo que para el Colegio “Los Pinos” son importantes :amistad, disciplina, objetividad, autonomía, eficacia, originalidad, autoridad, eficiencia, pluralismo, coherencia, excelencia, prudencia, colaboración, flexibilidad, perseverancia, compromiso, humildad, respeto, confianza, identidad, responsabilidad, control, imparcialidad, serenidad, crítica, independencia, sinceridad, sinceridad, democracia, lealtad, liderazgo, tolerancia, dialogo.</p>	6		
7	<p>¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?</p>	<p>Al tratarse de un centro educativo donde el 100% de la población es femenina, el Colegio ha hecho énfasis en la sinceridad, contando con la ayuda de los sacerdotes quienes siempre están dispuestos a emprender caminos de corrección; las autoridades no consideran que haya falta de valores más bien hay que reforzar ciertos; es de vital importancia para un clima laboral</p>	6		

		armonioso la paz y la tolerancia, sin embargo encontramos pequeños egoísmos entre las profesoras y la crítica, situaciones que son encaminadas objetivamente; entre alumnas hay peleas ocasionadas por los celos tanto en la parte física como la relación con los hombres, es por esto que las tutoras están pendientes y los conflictos no pasan a mayores. En el último tiempo se detecto un problema de “bullying” el cual fue tratado de inmediato. En cuanto a los padres se puede observar demasiada sobreprotección y permisivos.		
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	En realidad la convivencia en el Colegio “los Pinos” es positiva y presenta un ambiente agradable y de confianza, sin olvidar que se hace enfoque diario al compartir, tolerancia y el amor; se lucha constantemente contra la sobreprotección y la permisividad.	6	

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la entrevista a directivos de la Unidad Educativa “Los Pinos”

En la entrevista realizada a los directivos del Colegio “los pinos”, todas las respuestas son positivas, ya que el ambiente de trabajo expuesto por ellos es de total cordialidad, respeto, tolerancia guiados bajos los principios de Dios, promoviendo las visitas frecuentes a nuestro señor, el rezo del Ángelus, la confesión y la comunión; cada fin de mes se prepara una convivencia en donde todas las profesoras se unen en una oración, Rosario y se fomenta en charlas el amor mediante ejemplos, reforzando los valores impartidos por el Colegio.

Matriz de problemáticas (En esta matriz puntualizar los principales problemas en la gestión del liderazgo y valores. Los datos los obtiene del diagnóstico institucional y de las tablas estadísticas).

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1 Falta de conocimiento por parte de las estudiantes sobre el liderazgo y sus dimensiones.	Falta de implementación de estrategias institucionales de liderazgo.	Bajo conocimiento del liderazgo.
	Falta de enfoque del liderazgo como parte de líderes de la sociedad ecuatoriana.	Poca identidad con el liderazgo ecuatoriano.
	Influencia de estereotipos sociales, por la falta de conocimientos sobre liderazgo las verdaderas aportaciones de las TIC y su importancia para toda la sociedad.	Poca aportación de los estudiantes en la transformación y construcción del liderazgo.
Problema 2 Sobreprotección por parte de los padres de familia.	El temor es un factor común entre los padres sobre protectores, el mundo actual es un lugar temible en el cual educar a los hijos, y muchos padres se preocupan de que sus hijos sean susceptibles a los peligros que ven en los noticieros de la TV.	La sobreprotección por parte de un progenitor interfiere con el proceso normal de aprendizaje
	La sobreprotección puede también ser la secuela de un sentido de fracaso con otro hijo (generalmente mayor).	Cuando los hijos se sienten controlados por uno de sus padres, la reacción más natural es el enojo. Pueden reprimir su enojo por

		<p>temor a la reacción de su mamá o su papá, pero el enojo estará presente.</p> <p>La ira puede guardarse adentro y convertirse en depresión o puede exteriorizarse y expresarse como rebelión.</p>
	<p>Mala conducta o defectos del hijo, Si el padre considera a su hijo inmaduro, incapaz o limitado por alguna carencia física, mental o del desarrollo, puede reaccionar siendo demasiado protector.</p>	<p>Aumento en su sentido de dependencia.</p>
<p>Problema 3 Liderazgo aparentemente democrático, pero no hay inclusión de las profesoras en la toma de decisiones.</p>	<p>Falta de claridad y teorías del enfoque.</p>	<p>Descontento por parte de las profesoras en ciertas actividades.</p>
	<p>Se orienta el liderazgo hacia el logro de tareas.</p>	<p>No se cumple con todos los objetivos planteados demasiadas tareas, el trabajo a presión.</p>
	<p>Existe participación, cordialidad pero no hay toma de decisiones.</p>	<p>Se obedece las instrucciones sin ser parte del proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor a partir de los datos obtenidos de la Unidad Educativa "Los Pinos"

DISCUSIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS:

Es importante recalcar que el Colegio “Los Pinos” tiene una estructura bien articulada, con objetivos claros y metas que son alcanzadas con éxito y rapidez, se promueve constantemente la organización del trabajo en tareas bien desarrolladas; el aprendizaje es activo con un enfoque constructivista que se centra en los procesos y en las demandas que exige la sociedad, con una enseñanza adaptada a cada uno de los estudiantes, es por esto que se hace hincapié en la educación personalizada con la que cuenta el Colegio.

Se promueve la comunicación intraprofesional, con autoridades y padres de familia; aunque se puede ver claramente en las encuestas realizadas que el ambiente descrito por los directivos es casi “perfecto” desde su punto de vista, es importante preguntarse si así lo perciben todos los integrantes de la Comunidad, es bien cierto que el Colegio se encuentra entre uno de los mejores de la ciudad y del país y sus competencias avanzan gran grado de desarrollo a nivel internacional por los convenios que mantiene, sin embargo a la observación desde un punto de vista no directivo se percibe la consecución de metas, de objetivos de manera rígida por parte de ciertos directivos.

El Colegio cuenta con la suficiente autonomía institucional, la creatividad profesional, la inventiva, pensamiento divergente, la autoconfianza, pero también hay procesos pocos claros a la vista de las docentes, procesos que son seguidos y obedecidos porque así lo determinaron las autoridades; es seguro que las medidas tomadas hasta el momento han cumplido con los estándares propuestos por el Colegio y que la mayor satisfacción no es el del personal, ya que para las autoridades su interés básico es el contentamiento de los padres y alumnos; si bien los procesos son de mejora habría que inquietarse a quién verdaderamente satisfacen los cambios.

Las autoridades manejan la organización de la institución de acuerdo a los resultados obtenidos y se oye con frecuencia en los pasillos “como recuerdo cuando había más alegría, compañerismo, dinamismo en el Colegio”.

Es loable y admirable todo lo que el Colegio “Los Pinos” ha conseguido en estos años, siendo pioneros de la educación personalizada, constatando la estructura a través de manuales y normas, promoviendo la excelencia académica, el desarrollo profesional, la capacitación continúa en los aspectos que las autoridades lo crean conveniente, ya que se ha dado el caso de otros intereses como la educación espacial, tema que no era de importancia para las autoridades, su enfoque es sobre las aulas heterogéneas; así mismo no se puede dejar de un lado que existe una fuerte consolidación de valores institucionales y personales que permiten la convivencia más agradable, razones importantes para un agradable clima laboral.

Si el enfoque se hace sobre la entrevista a los directivos las coinciden de manera positiva, situando al Colegio en los estándares más altos de preparación, liderazgo, gestión y valores muy bien consolidados, mostrando el liderazgo democrático ya que permite la participación de todos y es real que hay participación pero solo en los aspectos que al Colegio le interesa que participe los docentes o el personal, coartando ideas; si bien es cierto que el estilo democrático y el clima participativo tienden a prevalecer, es necesario tener claridad del enfoque y de las teorías, ya que puede ser democrático pero más orientado a los resultados o tareas, en donde los sujetos puedan participar sin tomar decisiones demostrando obediencia, lo cual no se ha demostrado en la encuesta pero se lo rumora en los pasillos.

ENCUESTA A DOCENTES:

Las profesoras del Colegio “Los Pinos”, constan de un grado alto de preparación científica y por supuesto se encuentran identificadas con los principios y valores que promulga el Colegio; se considera que su preparación les dota de la capacidad de tomar decisiones con respecto al trato con las niñas, exigencias que hay, sin embargo muchas de estas tienen que ser consultadas con la Directiva por muy

pequeña que esta sea y esto se demuestra en la encuesta donde el porcentaje mayor es a veces frente a la respuesta de docente líder ya que posee la actitud más no la posibilidad de cuestionar, aunque el liderazgo se encuentra ligado estrechamente a la búsqueda de la innovación y actualización mejorando y buscando procesos que transforme las prácticas habituales de escolarización, se podría decir que se habla de un centro educativo diferente que intenta cambiar actitudes, valores y conductas de sus miembros, con un enfoque interpretativo-crítico que no lleve a soluciones simplistas sino a un análisis a un compromiso con la comunidad , a un proyecto compartido, un consenso entre profesores.

La dinámica en la que se mueve el Colegio es dinámica por lo que se presenta flexible y creativa, se podría decir un centro de educación versátil, se estimula el trabajo sin embargo la toma de decisiones es aún de los directivos.

El Colegio “Los Pinos” se sitúa en un ambiente donde se encuentra dimensiones de liderazgo, por el clima positivo, los objetivos claros pero no cuenta con la autonomía del profesor y toma de decisiones, además se goza de una dimensión de eficacia por las altas expectativas con respecto al rendimiento académico, además de contar con la dimensión de eficiencia por la utilización efectiva del tiempo.

ENCUESTA A ESTUDIANTES:

Es preciso referirse a esta encuesta que se realizó a los séptimos de básica constatando la falta de clarificación en los términos de liderazgo y gestión procesos que son desarrollados para su crecimiento personal, siendo así que respondiendo con un 75% a la estructura de las clases del profesora, ellas consideran que las profesoras esperan el mismo rendimiento en todos los alumnos y de acuerdo con los objetivos del colegio, se toma al estudiante como individuo y se pretende desarrollar su máxima capacidad y potencialidad, como parte de una comunidad no como imitante de una sociedad.

Es evidente que un centro educativo es diferente a otro en muchos sentidos y desde esta perspectiva el Colegio “Los Pinos” ha respondido a las necesidades de las alumnas siendo los pioneros en educación personalizada, dada su configuración este centro responde a la flexibilidad, adaptabilidad, polivalencia y compatibilidad enfocada hacia una comunidad escolar reflexiva; es por eso que los docentes comienzan sus clases con frases motivadoras en valores, virtudes y entregando el día a Dios, estas clases son diversas en la gama de utilización de recursos como pizarra electrónica, infocus, actividades lúdicas, uso de TV etc. motivadas por la innovación y la variedad, utilizando el trabajo individual y en grupo.

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

Acceder a las encuestas con padres de familia se convirtió en una tarea difícil y ambigua ya que no se tornaron interesados en la misma.

Se ha hablado con bastante frecuencia de la ¿importancia que tiene la familia en el desarrollo personal y científico de los hijos, y vale la pena preguntarse si se lo hace? ¿Qué tipo de rol como padre se cumple en casa? , estas preguntas más allá de responderlas nos permiten conocer la realidad en la que un hijo se encuentra frente a la sociedad.

De allí que el compromiso de los padres debe ser real, según las encuestas realizadas los padres mantienen excelentes parámetros de confianza y calidez con sus hijas, gracias a la formación cristiana y en valores junto con las normas de convivencia se ha podido formar familias sólidamente establecidas, no se puede dejar de admitir que las niñas del Colegio “los Pinos” cuentan con un estatus social muy bueno donde no sufren de carencias o aún de necesidades básicas, por lo que tanto el nivel cultural de las niñas como el de los padres es elevado, su desarrollo con el entorno es libre, conocen los problemas de las relaciones prematuras, sus consecuencias el uso de las drogas, por lo que hasta el momento ninguna estudiante se ha visto afectada por estos problemas.

Se puede decir que son educadas en una “burbuja de cristal” y claro sus padres hacen lo posible por cubrir sus necesidades económicas, no se puede hablar de sus necesidades afectivas ya que no se ha tomado en cuenta estos puntos; sin embargo es notorio la presión que sienten las profesoras por parte de los padres, quienes procuran que el Colegio sea el responsable de la mayor parte de la educación, dejando cada día más responsabilidades al mismo, exigiendo más atención personalizada, más búsqueda de soluciones y en ocasiones negándose a admitir los problemas que sus hijas puedan presentar.

Son innumerables las tareas que el Colegio cumple para satisfacer la demanda de los padres, contando así con un gran número de niñas que reciben el almuerzo en el Colegio y permanecen para los diferentes clubs organizados; los padres al mismo tiempo que han delegado responsabilidades también muestran satisfacción por la limpieza, el buen alimento, la enseñanza de valores por lo que se sienten confiados en dejar sus hijas, muestran en gran porcentaje alegría y cumplimiento de las expectativas puestas en el mismo, consideran que sus hijas crecen en un ambiente agradable donde podrán desarrollar sus potencialidades.

6. CONCLUSIONES

- ✚ El Colegio “los Pinos” cuenta con una gerencia en liderazgo y valores excelentes, lo cual le ha permitido ubicarse entre los mejores colegios del país, además de contar con prestigio a nivel internacional.
- ✚ A partir de los datos obtenidos mediante los instrumentos aplicados, se puede decir que un docente puede desarrollar su proceso de enseñanza aprendizaje ejerciendo un tipo de liderazgo, sin embargo este no es siempre democrático en la mayoría de ocasiones es sumiso ante las autoridades y el involucramiento excesivo de los padres de familia.
- ✚ Los climas social y participativo son los que predominan en el Colegio “los Pinos”, lo que significa que los procesos de formación van orientados hacia la formación de profesionales excelentes, educados en el amor a Dios, bajo un enfoque de cooperación y de trabajo en equipo.
- ✚ Si bien es cierto que el estilo democrático y el clima participativo tienden a prevalecer, es necesario tener claridad del enfoque y de las teorías, ya que puede ser democrático pero más orientado a los resultados o tareas, en donde los sujetos puedan participar sin tomar decisiones demostrando obediencia.
- ✚ Es necesario el compromiso consiente de los padres de familia con la visión, misión y valores institucionales, para crear un ambiente basado en una cultura empoderada en el liderazgo democrático, ya que prevalece la cultura del reclamo y la queja sobre “la profesora”.
- ✚ Las profesoras a través de la metodología del Colegio intentan formar líderes educativos, mas no se tratan temas de liderazgo en las unidades didácticas.

RECOMEDACIONES

- ✚ Promover la participación de los niñas en temas de liderazgo como herramienta esencial para resolver los problemas de: grupos, comunitarios, municipales, provinciales y nacionales.
- ✚ Aunque los docentes ejercen, en su mayoría, el liderazgo democrático, se deben impulsar otros esfuerzos por fortalecerlo y vincularlo fuertemente con los

climas áulicos participativos y social, mediante un programa de actualización e innovación docente y fomentando a su vez para que los docentes se auto disciplinen para la autoformación.

✚ Los docentes deben tener como punto de referencias los climas creados/formados en nivel de educación media y a partir de ellos crear estrategias de cambio para los estudiantes, de manera que puedan incorporarse a un nuevo tipo de liderazgo y convivencia con sus compañeros de tal manera que el clima experimentado en educación media se convierta en un punto de partida para una nueva experiencia de formación.

✚ Aunque las condiciones determinen en gran medida el estilo de liderazgo el docente debe apostarle a un clima participativo que le permita trabajar en equipos y tomar decisiones de manera horizontal, tomando en cuenta un desempeño de líder (docente) democrático, en la búsqueda del cumplimiento de la Misión y Visión del Colegio.

✚ El Colegio “Los Pinos” debe contribuir al proceso de formación de los docentes para apropiarse de las teorías que fundamentan los estilos de liderazgo necesarios a las demandas individuales y sociales.

✚ Se debe implementar cursos de inducción de la misión y visión institucional para facilitar el proceso de adaptación al enfoque y teorías aplicadas por el docente.

✚ Se recomienda que los docentes registren de cualquier manera tanto su desempeño, independientemente el estilo de apliquen, como el clima experimentado, con el objetivo que dichos registros se conviertan en premisas para futuras investigaciones.

7. PROPUESTA DE MEJORA

El P.E.I. institucional del Colegio “Los Pinos” busca desarrollar una pedagogía orientada a que las alumnas logren una formación integral, ejecutando un proceso educativo que le permite a la estudiante adquirir los valores institucionales y espirituales, siendo ellos el centro del proceso, este es el eje fundamental. Se fomenta una educación activa y participativa, tanto para educando como para educadores y padres, donde las estudiantes aprendan a aprender, a trabajar en equipo, a investigar y a comunicarse.

Esta institución ha logrado por varios años, formar a niñas y jóvenes competentes, lo que obliga a sus directivas a continuar con la misma calidad para lograr la excelencia en el proceso educativo. El modelo pedagógico constructivista utilizado por la institución, genera procesos de libertad, solidaridad, democracia participativa, educación en valores.

La propuesta expresada a continuación se enfoca en el **fortalecimiento del liderazgo participativo y democrático** en la Institución, ya que en la misma existe el liderazgo democrático en teoría pero centrado en la obediencia y concreción de tareas más no en el involucramiento ni en la toma de decisiones.

7.1. Justificación

La propuesta se fundamenta en la concepción moderna de la pedagogía y el desarrollo humano, donde la preocupación educativa es la persona; para ello es necesario entender a la educación como un proceso mediante el cual se promueve el desarrollo integral de la persona, con el fin de que se realice plenamente como individuo y como miembro de la sociedad.

Se plantea un constructivismo que tiene en cuenta: el ser, el saber, y el saber hacer; en la medida en que cuando el sujeto interactúa con el objeto de conocimiento de manera cognitiva se aborda epistemológicamente (Piaget, técnicas cognitivas), cuando un saber es significativo para el sujeto (Ausubel, el aprendizaje se basa en el

conocimiento anterior y se construye en situaciones problemáticas) y cuando esto lo realiza en interacción con otros (Vigotsky, el aprendizaje es social mente construido).

Paradigma: El estudiante construye y reconstruye sus conocimientos a partir de la acción.

Función de la escuela: Es el espacio donde se reúnen las condiciones suficientes para facilitar al estudiante la construcción de sus conocimientos en tres dimensiones: la vida cotidiana, la vida escolar y la interacción social.

Papel del maestro: Propiciar los instrumentos para que los estudiantes construyan su propio conocimiento a partir del saber previo.

Función del estudiante: Desarrollar su capacidad cognitiva, construyendo su conocimiento a partir de su interacción con el mundo.

Formas de enseñanza: El maestro como facilitador, busca organizar el proceso en torno a la praxis, los métodos se adaptan al desarrollo del estudiante.

La propuesta de fortalecimiento del liderazgo democrático pretende producir un impacto en desarrollo del Colegio "Los Pinos", buscando un espacio de formación orientado a fortalecer las capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos de las profesoras y alumnas de séptimo de básica para afirmar y proyectar su liderazgo democrático en el Colegio y en la comunidad.

Se intenta buscar una formación integral a través del desarrollo de capacidades de liderazgo con visión a futuro, para esto se busca aplicar metodologías participativa que movilice conocimientos y experiencia, que promueva la comunicación abierta, interactiva y espontánea, para favorecer la participación y expresión personal con libertad.

Es justo que a partir de estas funciones se fomente una participación democrática, no se interpreta como la realización de la voluntad mediante el respeto a las autoridades, el valorar las opiniones aunque sean contrarias a lo esperado; es

importante mediar por la búsqueda de la tolerancia entre compañeras y la realización de actividades con eficacia y eficiencia mas no con sumisión.

7.2 Situación deseada

Es innegable que el Colegio “Los Pinos” presenta una belleza en el conjunto de recursos que la componen, tanto en el ambiente físico el cual cuenta con espacios recreacionales, tecnológicos de primera calidad y lujo; además de un personal especializado.

Visión y misión identificados con el personal docente y administrativo, una gerencia de calidad y una búsqueda constante del amor de Dios a través de reuniones, retiros, rezos del rosario; practicas en conjunto que ayudan a la formación profesional y humana.

Sin embargo al identificarse como un “paraíso” se puede observar el inconformismo por parte del personal docente al obedecer decisiones que salen de “un día para el otro”, coartando así el poder de decisión; se podría citar el caso de la política de recoger deberes hasta con tres días de atraso, política que nunca fue socializada, ni explicada bajo ningún artículo de ley.

Si bien es cierto que hay una gerencia con eficacia ya que bajo este concepto el “cliente siempre tiene la razón y se lo debe tratar como un rey”, se ha podido evidenciar que el Colegio sigue en esta línea y las autoridades no pierden a sus clientes, pero al hacer todo lo que los padres de familia piden, se pierde la autoridad como profesora situaciones que ensombrecen el ambiente; siendo un liderazgo autoritario por parte de la Rectora hacia las profesoras y absoluta escucha hacia los padres de familia.

Es necesario poner las normas como respeto y consideración y al revés hacer entender a los padres de familia las normas claramente establecidas.

La propuesta de fortalecimiento del liderazgo democrático pretende producir un impacto en desarrollo del Colegio “Los Pinos”, buscando un espacio de formación orientado a fortalecer las capacidades, habilidades, actitudes y conocimientos de las

profesoras y alumnas de séptimo de básica para afirmar y proyectar su liderazgo democrático en el Colegio y en la comunidad.

Se intenta buscar una formación integral a través del desarrollo de capacidades de liderazgo con visión a futuro, para esto se busca aplicar metodologías participativa que movilice conocimientos y experiencia, que promueva la comunicación abierta, interactiva y espontánea, para favorecer la participación y expresión personal con libertad.

En el ámbito personal se busca profesoras con mayor confianza en sí misma y con fortaleza interna reconociendo que tienen limitaciones y potencialidades que les permita decidir sobre el manejo de sus clases.

En el ámbito intrapersonal, incrementar sus relaciones que sean capaces de involucrarse más en la toma de decisiones sobre las actividades con sus alumnas, tener un nivel de solvencia.

En el ámbito colectivo, buscar tener un impacto con su quehacer e involucrarse en la organización del Colegio.

El liderazgo democrático participativo debe superar las limitaciones, que no subordine, ni discrimine ayudando a crecer.

7.3 Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Impulsar el liderazgo democrático participativo en las alumnas y profesoras de los séptimos de básica del Colegio “Los Pinos”.

Objetivos específicos:

1. Realizar actividades para la consolidación de la propuesta en el transcurso del año lectivo.

2. Proponer actividades de participación para formar verdaderos líderes que permiten el desarrollo de nuestro país, líderes no basados en sus opiniones si no en el reconocimiento de los resultados.

3. Ser parte de la inclusión de un liderazgo democrático y participativo mediante la libre participación de las profesoras en las decisiones con respecto al ámbito que les concierne.

7.4 Situación geográfica

La presente investigación se realizo en el Colegio “Los Pinos”, ubicado en la calle Agustín Zambrano, entre Vicente Pajuelo y Tomas Chariove. Urbanización mexterior.

7. 5 Población y objeto de estudio.- Profesoras y alumnas de séptimo de básica.

7.6 Población y Objetivo.- Las autoridades, personal docente, administrativo y de servicios, las estudiantes y padres de familia son parte de la familia del Colegio “Los Pinos” y todos deben trabajar en construir un verdadero liderazgo democrático, el que se basa en el respeto de la opinión de los demás, influir de manera positiva a través de procesos de motivación y en función de lograr las metas de la organización, promoviendo la libertad, creativos con apertura al cambio sin perder la objetividad.

7.7 Presupuesto

El costo de la propuesta es de 615,4 dólares que será financiado dentro del rubro de las pensiones de las alumnas de séptimo de básica.

Recursos Materiales:

- Instalaciones del Colegio “Los Pinos”
- Materiales de oficina
- Material didáctico
- Computadora
- Internet
- Documentación : videos, libros, revistas, folletos

Recursos Humanos:

- Capacitadores
- Personal de apoyo, asistentes

No.	Gastos	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Total
1	Transporte	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	25,20
2	Eventos Capacitación	20,00	50,00	40,00	60,00	30,00	20,00	220,00
3	Bibliografías	8,80	8,80	8,80	8,80	8,80	8,80	52,80
4	Suministros Oficina	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	5,20	31,20
5	Alimentación	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	25,20
6	Energía Eléctrica	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	30,00
7	Asesorías	20,00	30,00	30,00	50,00	35,00	30,00	195,00
8	Teléfono	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	36,00
	Total	73,4	113,4	103,4	143,4	98,4	83,4	615,4

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta diseñada

7.8 Cronograma de Actividades:

Fortalecimiento del liderazgo participativo y democrático en las profesoras y alumnas de 7mo. de básica

N ^a	Actividades	Responsable	Marzo	Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Resultados
			2011	1 Q	2 Q	1 Q	2Q	1 Q	2Q	1 Q	2 Q	1 Q	2Q	
1	Socialización de los lineamientos generales del liderazgo democrático y participativo.	Karla Hidalgo												Profesoras capacitadas
2	Reunión con las profesoras y alumnas de los séptimos de básica para discusión y aprobación de la propuesta.	Karla Hidalgo												Participación y generación de opiniones.
3	Actividades mensuales de ejemplos de liderazgo democrático, solidaridad, respeto a la diversidad.	Karla Hidalgo												Participación de las alumnas de 7mo. Básica.
4	Conferencias sobre liderazgo democrático y	Karla Hidalgo												Profesoras y alumnas capacitadas para

	informe final																	
12	Entrega de resultados a la Rectora del Colegio "Los Pinos"	Karla Hidalgo																La Sra. Rectora será informada de los cambios que deben hacerse en el Colegio con respecto a la participación democrática.

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta diseñada.

7.9 Aplicación de la propuesta en la Unidad Educativa Experimental “Los Pinos”

Hay instituciones que se distinguen entre todas las demás, no solo por su alto perfil académico sino por su capacidad de inspirar a otros a soñar y convertir sus sueños en realidad, de generar pasión y energía en todo lo que hacen y transmiten; por esta razón mediante esta propuesta se intenta realzar el liderazgo que ha presentado el Colegio “Los Pinos” mediante la significación de liderazgo democrático, la diferencia entre líder y jefe, que se limita a cumplir directivas superiores y buscar que las personas de su alrededor hagan lo requerido.

Un liderazgo democrático se fundamenta en gran medida, en principios como la solidaridad, el respeto a la diversidad y la lealtad. Estos valores constituyen el componente esencial de un liderazgo que se orienta a cohesionar los esfuerzos de una Institución en busca de mejores condiciones humanas y colectivas.

Un líder democrático-participativo se justifica en razones de índole personal y social; por un lado responde a la necesidad que, como persona, tiene la líder de realizarse en su múltiples dimensiones, por otro lado, esta formación se justifica como una necesidad de las personas que forman parte de una sociedad.

Compromiso de Directivos, Docentes, estudiantes, personal administrativo, de servicios y Padres de familia para: Aplicación de una gerencia y liderazgo democrático en las alumnas y profesoras de los séptimos de básica.

Líneas de acción	Procedimiento	Responsable de la ejecución	Indicadores de evaluación	Agentes evaluativos
Socialización de los lineamientos generales del liderazgo democrático y participativo.	Brindar asesoría sobre información de liderazgo democrático.	Autora intelectual	Satisfacción en la información a las profesoras (encuestas)	Directora de primaria
Reunión con las profesoras y alumnas de los séptimos de básica para discusión y aprobación de la propuesta.	Generar corrientes de opiniones, discusión y aprobación.	Autora intelectual	Capacidad de trabajo en equipo	Directora de primaria Profesoras de séptimo de básica
Actividades mensuales de ejemplos de liderazgo democrático, solidaridad, respeto a la diversidad.	Participación de profesoras y alumnas en actividades del Colegio.	Autora intelectual Profesoras de séptimo Alumnas de séptimo Contadora	Comprensión de las actividades	Rectora Directora de primaria profesoras
Conferencias sobre liderazgo democrático y participativo. Ejemplos motivacionales	Capacitación de profesoras y alumnas que han adquirido mayor valoración, confianza y seguridad de sí mismas.	Autora intelectual Conferencista Contadora	Satisfacción de todos los asistentes (encuestas)	Rectora Directora de primaria
Exposición del liderazgo democrático de las niñas de 7mo. de básica hacia los 6tos y 5tos de básica.	Interacción entre las nuevas líderes de 7mo. de básica y las participantes, situando a las mismas en el papel	Dirigentes de séptimos de básica Alumnas de séptimo de básica	Satisfacción de los asistentes (encuestas)	Rectora Directora de primaria Dirigentes de séptimo de básica

	de actoras, ofreciendo libertad y seguridad para trabajar independientemente y tomar decisiones por sí mismas.			
Participación de las niñas de 7mo. De básica en decisiones del Consejo Estudiantil.	Estimulación de la creatividad, para idear y ensayar diversas y variadas propuestas.	Alumnas de séptimo de básica Consejo estudiantil	Desempeño de funciones en las decisiones	Rectora Consejo estudiantil
Participación de las profesoras en las decisiones pedagógicas con sus grupos.	Promoción de la confianza y la solidaridad, pero también la crítica a conceptos, prejuicios e ideas.	Consejo Directivo Profesoras	Desempeño de funciones de las profesoras en sus respectivas aulas	Rectora Consejo directivo
Aplicación del sistema en su fase de pruebas	Prueba piloto	Autora intelectual	Identificación de la propuesta	Directora de primaria
Aplicación definitiva en su fase de pruebas	Prueba en los 3 séptimos de básica.	Autora intelectual	Desempeño de las profesoras y alumnas de séptimo de básica	Rectora Directora de primaria
Ejecución de la propuesta.	Fomentar el liderazgo democrático	Autora intelectual	Satisfacción de los participantes (encuesta)	Rectora Directora de primaria
Elaboración del informe final	Redacción de lo elaborado y conseguido	Autora intelectual	Resultados	Rectora Consejo Directivo Directora de primaria

Fuente: Elaboración propia a partir de la propuesta diseñada"

8. BIBLIOGRAFÍA

Almeida, R. (2008). *Gestión del talento humano*. Guía Didáctica. UTPL-PUCEI.

Álvarez Fernández, Manuel (1999). *La dirección educativa profesional*. Barcelona España.

Bass, Bernard (1996). *Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: Aprendiendo a compartir la visión organizacional*. Ediciones dynamics N 3.

Buele M. (2010). *Proyecto de grado I y Proyecto de grado II*. Guía Didácticas. Loja. UTPL-PUCEI.

Calves Hernández, Silvio (1989). *Sobre técnicas de dirección y estilo de dirección: Problemas de Dirección*.

Chiavenato, Idalberto, (1993). *Liderazgo influencia interpersonal*. Administración de recursos humanos.

Chiñas Faustiña., Liderazgo educativo, [En línea archivo Pdf], Tomado de: www.gestiopolis.com/recursos5/docs/...lideratos/htm. [Consulta 2011-03-02].

Correa J. C (2010). *Liderazgo, Valores y Educación*. Guía Didáctica Loja. UTPL.

Fishman David., [En línea archivo Pdf] El camino del líder, Tomado de: <http://www.clubdelectura.cl/content/view/31743/htm>. [Consulta 2011-01-15].

Guillen Parra, Manuel. *Ética en las Organizaciones: Construyendo Confianza*. Pearson Educación S.A. Madrid.

Moreno, Ana Carmen. [En línea archivo Pdf] La educación en valores, noviembre 2009 Tomado de:

<http://sepiensa.org.mx/contenidos/2005/valoreshumanos/educavalores.html>.

[Consulta 2011-04-14].

Plasencia, U. (1994). *Los valores como condición para la significación en el aprendizaje*. Revista Didáctica No. 13.

Zaleznik, Abraham (2004). Managers and Leaders. Harvard business review article.

9. ANEXOS

Anexo 1: Fotografías

Fachada del Edificio de primaria de la Unidad Educativa Experimental “Los Pinos”



INFRAESTRUCTURA:

El Colegio Los Pinos está ubicado al noroccidente de la Ciudad de Quito. Cuenta con modernas edificaciones y amplios espacios verdes, que facilitan el proceso de aprendizaje y la sensibilidad ecológica.

Aulas y Laboratorios

1. Aulas modernamente equipadas con aparatos de última generación
2. Laboratorios de ciencias
3. Laboratorios de computación
4. Aulas de música
5. Aulas de arte
6. Salas de profesora



Áreas Comunes

1. Biblioteca
2. Rincón de lectura
3. Auditorio
4. Sala de audiovisuales
5. Edificio administrativo
6. Comedor y cafetería
7. Departamento. Medico



- 8. Estacionamientos
- 9. Oratorio

Áreas Deportivas

- 1. Coliseo multiusos
- 2. Canchas
- 3. Jardines y patios para recreación.



Guardería el Pinar



Anexo 2: Cuestionarios

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 ()

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

- a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre ()
- b. Coordinadores de área ()
- c. Por grupos de trabajo ()
- d. Trabajan individualmente ()
- e. Otros (indique cuáles) ()

.....

2. Para medir el tamaño de la organización, usted toma en cuenta:

- a. El número de miembros en la institución ()
- b. Los resultados obtenidos en la institución ()
- c. El valor y tiempo empleados en la institución ()
- d. Otros (especifique) ()

.....

3. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos

SI (_____) NO (_____)

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

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

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.

6. SI (_____) NO (_____)

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

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

Orden	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:

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

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

Orden	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:

Orden	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			

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 corresponden
(_____)
- 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
(_____)

Las preguntas 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no.

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 proceso (_____)
- b) Plan estratégico (_____)
- c) Plan operativo Anual (_____)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (_____)

ENCUESTA A PROFESORES:

Sr. Profesor:

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.S.E.) contiene 55 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, en qué medida cada situación HA REPRESENTADO UN PROBLEMA DURANTE SU EXPERIENCIA DOCENTE.

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. Fisco misional ()
- c. Municipal ()
- d. Particular laico ()
- e. Particular religioso ()

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa, 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 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			
15. 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:

Estudiantes
 Este cuestionario 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.
D 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.				
16. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:

Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

La información que le sea suministrada a través de este medio, le servirá como aporte para fundamentar su informe de tesis y para potenciar su propuesta de innovación para la gestión de la organización sustentada en valores y liderazgo. Las preguntas pueden cambiarse en su contenido o en el orden de aplicación

1. ¿Está considerado un espacio establecido para el diálogo entre directivos, profesores y estudiantes?
2. ¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?
3. ¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?
4. ¿Cómo está organizado el profesorado de su centro educativo?
5. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?
6. ¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?,
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?
10. En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Certificado

CERTIFICADO INSTITUCIONAL

La Unidad Educativa Experimental “Los Pinos” a través de la Dra. Carmen de Félix representante de la misma como Directora general, de nacionalidad ecuatoriana, con número de cédula..... y la Lcda. Karla Hidalgo de nacionalidad ecuatoriana, con número de cédula 171482410-7, en calidad de profesora de francés de la institución y estudiante de la Universidad Técnica Particular de Loja, se suscriben en la presente acta, con el fin de permitir el desarrollo del proyecto de Grado 1, previa la obtención del título de maestría en gerencia y Liderazgo, de esta manera acceder a la investigación del proyecto que permitan mejorar y fortalecer el desarrollo de las diferentes aéreas de la Institución, si así lo amerita, razón por la que mis objetivos y estrategias complementarias deben articularse en beneficio del Colegio “Los Pinos”.

Para constancia se suscribe en la ciudad de Quito, a los días del mes de de 2010.

FIRMAS

Dra. Carmen de Félix

Lcda. Karla Hidalgo

Anexo 4: Listados

UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL “LOS PINOS” PERIODO 2009-2010

AÑOS DE BÁSICA TOTAL (no consta el maternal, Kinder, prekinder)

Segundo de básica “A”	27
Segundo de básica “B”	25
Segundo de básica “C”	24
Tercero de básica “A”	24
Tercero de básica “B”	21
Tercero de básica “C”	25
Cuarto de básica “A”	22
Cuarto de básica “B”	20
Cuarto de básica “C”	21
Quinto de básica “A”	20
Quinto de básica “B”	24
Quinto de básica “C”	20
Sexto de básica “A”	19
Sexto de básica “B”	21
Sexto de básica “C”	20
Séptimo de básica “A”	21
Séptimo de básica “B”	19
Séptimo de básica “C”	17
Octavo de básica “A”	19
Octavo de básica “B”	20
Octavo de básica “C”	19
Noveno de básica “A”	24
Noveno de básica “B”	16
Noveno de básica “C”	19
Décimo de básica “B”	23
Décimo de básica “B”	22
Décimo de básica “C”	20
1 ero. Diversificado “A”	18
1 ero. Diversificado “B”	22
2do. Diversificado “A”	21
2do. Diversificado “B”	20
2do. Diversificado “C”	19
3ero. Diversificado “A”	20
3ero. Diversificado “B”	16
TOTAL	767

Recursos Humano por Áreas y Departamentos

Dirección General	Carmen Estupiñán de Félix	cdefelix@colegiolospinos.k12.ec
Dirección de Primaria	Pilar Costa de Martínez	pcosta@colegiolospinos.k12.ec
Dirección de Orientación Secundaria	Pilar Albero	palbero@colegiolospinos.k12.ec
Dirección de Orientación Primaria	María Fernanda de Iturralde	mfdeiturralde@colegiolospinos.k12.ec
Gerente	Ximena Vega de Llorca	xdellorca@colegiolospinos.k12.ec
		gerencia@colegiolospinos.k12.ec

Coordinación Estudios	Cristina Donoso	cdonoso@colegiolospinos.k12.ec
Secretaría Académica y BI	Dora Bonilla	pinosbi@colegiolospinos.k12.ec
		secretaria@colegiolospinos.k12.ec

Asistente de Rectorado	Rosario de Muñoz	contactenos@colegiolospinos.k12.ec
Contabilidad	Guadalupe Monge	colecturia@colegiolospinos.k12.ec
	Catalina Orbe	
Colecturía	Monica Urgillés	colecturia@colegiolospinos.k12.ec
Recepción	María José Pallares	recepcion@colegiolospinos.k12.ec
Centros de Cómputo	Gabriela Jiménez	gjimenez@colegiolospinos.k12.ec
	Mara Tamayo	maratamayo@colegiolospinos.k12.ec
Biblioteca	Sonia Cisneros	labiblioteca@colegiolospinos.k12.ec
	Mónica Torres	
Promoción Universitaria	Sonia Cisneros	becas@colegiolospinos.k12.ec
Página Web	Patricia de Arrobo	webmaster@colegiolospinos.k12.ec
	Gabriela Chávez	webeditor@colegiolospinos.k12.ec
Sistema de Gestión Académica	María Teresa Lascano	mlascano@colegiolospinos.k12.ec
Atención Médica	Doc. Carolina Barreto	doctora@colegiolospinos.k12.ec
Mantenimiento	Mercedes Aguilar	maquilar@colegiolospinos.k12.ec
Comedor	Paulina Egas	comedor@colegiolospinos.k12.ec
Micro Empresa – Panadería	Viviana Navarrete	microempresa@colegiolospinos.k12.ec

DIRIGENTES Y TUTORAS DE LA SECCION PRIMARIA

Grado	Dirigente	Tutora
2do. A	Gioconda Jaramillo gjaramillo@colegiolospinos.k12.ec	Gioconda Jaramillo gjaramillo@colegiolospinos.k12.ec
2do. B	Martha Campos mcampos@colegiolospinos.k12.ec	Nora de Cordero ndecordero@colegiolospinos.k12.ec
2do. C	María Luisa Figueroa mfigueroa@colegiolospinos.k12.ec	María Luisa Figueroa mfigueroa@colegiolospinos.k12.ec
3ro. A	Sonia Arias sarias@colegiolospinos.k12.ec	Rosy de Pazmiño rpuig@colegiolospinos.k12.ec
3ro. B	Valeria Vera vvera@colegiolospinos.k12.ec	Pilar Costa pcosta@colegiolospinos.k12.ec Mercedes Aguilar
3ro. C	Jessica Baus jbaus@colegiolospinos.k12.ec	Marcia de Arrata mdearrata@colegiolospinos.k12.ec
4to. A	Sandra Plaza splaza@colegiolospinos.k12.ec	Sandra Plaza splaza@colegiolospinos.k12.ec
4to. B	María Paz Herdoiza mpherdoiza@colegiolospinos.k12.ec	Marcia de Arrata mdearrata@colegiolospinos.k12.ec
4to. C	Melanie Meiller mmeiller@colegiolospinos.k12.ec	María Belén de Morán mbdemoran@colegiolospinos.k12.ec
5to. A	Yolanda Mendez de Baquero ymendez@colegiolospinos.k12.ec	Nora de Cordero ndecordero@colegiolospinos.k12.ec
5to. B	Isabel Egas megas@colegiolospinos.k12.ec	Mónica Palma mpalma@colegiolospinos.k12.ec
5to. C	Esperanza Pareja epareja@colegiolospinos.k12.ec	Esperanza Pareja epareja@colegiolospinos.k12.ec
5to. D	Shara Plaza sharaplaza@colegiolospinos.k12.ec	Marta Larre mlarre@colegiolospinos.k12.ec
6to. A	Perla Riofrio priorio@colegiolospinos.k12.ec	Marta Larre mlarre@colegiolospinos.k12.ec
6to. B	Alexandra Mejía amejia@colegiolospinos.k12.ec	Alexandra Mejía amejia@colegiolospinos.k12.ec
6to. C	Carmen German cgerman@colegiolospinos.k12.ec	Nora Cordero ndecordero@colegiolospinos.k12.ec
7mo. A	Gabriela Valdez gvaldez@colegiolospinos.k12.ec	María Belén de Morán mbdemoran@colegiolospinos.k12.ec

7mo. B	Pamela Terán pteran@colegioloospinos.k12.ec	Pinina Delgado pdelgado@colegioloospinos.k12.ec
7mo. C	Samantha Paz spaz@colegioloospinos.k12.ec	Ana Carolina Morales acmorales@colegioloospinos.k12.ec