



**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 COLEGIO PARTICULAR MENSAJEROS DE LA PAZ DEL CANTÓN SANTA ISABEL PROVINCIA DEL AZUAY, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2010-2011".*

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

**AUTOR:**

**JUAN VICENTE DÍAZ MÁRQUEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo.**

**CENTRO UNIVERSITARIO SANTA ISABEL**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Loja, 21 de abril 2011.

Mgs.

Hernán Bustillos Ronquillo.

**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.

.....

**Lic. Hernán Bustillos Ronquillo, Mgs.**

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO**

Yo, Juan Vicente Díaz Márquez, 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: “Forma parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Loja, 21 de abril 2011.

.....

Juan Vicente Díaz Márquez

C.I. N° 1103050470.

## AUTORÍA

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

.....

Juan Vicente Díaz Márquez

C.I. N° 1103050470.

## DEDICATORIA

*El presente informe de investigación en el cual están plasmados mis sueños y anhelos, dedico con mucho cariño y con todo el amor del mundo a mi esposa Marcía y a mi hijo Esteven, quienes son todo para mí en esta vida, en ellos he encontrado la fuerza y el carácter necesario para ser protagonista de una conquista personal, de la cual me siento eternamente orgulloso.*

*Juan Vicente.*

## AGRADECIMIENTO

*Expreso mi eterna gratitud a todos quienes me apoyaron en esta etapa de formación profesional: a mis padres Segundo y Auxilia (+), a mis hermanos Manuel, Miguel, Margarita y Víctor, a mis compañeros maestros por su apoyo y motivación permanente. Un agradecimiento profundo a la Universidad Técnica Particular de Loja, a mi director de tesis Mgs. Hernán Bustillos, a mis profesores tutores quienes son el referente para el cambio. Al Colegio particular “Mensajeros de la Paz”, personal docente, administrativo, padres de familia y estudiantes, gracias por permitirme coadyuvar en el crecimiento institucional. Finalmente a mis compañeros de maestría manifestarles mi admiración y mis deseos de éxitos en nuestro trabajo, permitidnos abrir nuestra mente para conseguir los más nobles ideales.*

*Juan Vicente.*

**CERTIFICADO INSTITUCIONAL*****Colegio Particular "Mensajeros de la Paz"*****Santa Isabel – Azuay.****Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.**

Lugar y fecha: Santa Isabel, 21 abril del 2011.

Asunto: Certificación

Licenciado Jorge Luis Ayavaca, en calidad de Rector del Colegio Particular "Mensajeros de la Paz".

**CERTIFICA**

Que: El Licenciado Juan Vicente Díaz Márquez, alumno maestrante de la Universidad Técnica Particular de Loja con C.I.Nº1103050470, realizó el Diagnóstico de la gestión, liderazgo y valores, y diseñó una propuesta alternativa para promover el mejoramiento de las metodologías de enseñanza aprendizaje durante el periodo lectivo 2011-2012. El mismo que servirá para el mejoramiento de la calidad académica de los estudiantes de esta institución educativa.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Atentamente,



.....  
Lic. Jorge Luis Ayavaca  
RECTOR



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
PORTADA	i
CERTIFICACIÓN	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
CERTIFICADO INSTITUCIONAL	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. RESUMEN	1
2. INTRODUCCIÓN	2
3. METODOLOGÍA	7
3.1. Participantes	7
3.2. Materiales e instrumentos	11
3.3. Métodos y procedimiento	13
4. MARCO TEÓRICO	15
4.1. La gestión: Concepto, importancia y tipos	15
4.1.1. Concepto de gestión educativa	15
4.1.2. Importancia de la gestión educativa	15
4.1.3. Tipos de gestión educativa	16
4.2. Liderazgo educacional: Conceptos, tipos y Características.	18
4.2.1. Concepto de liderazgo educacional	18
4.2.2. Tipos de liderazgo educacional	19
4.2.3. Características de liderazgo educacional	20
4.3. Diferencia entre directivo y líder	22
4.3.1. Cualidades del líder educativo	25
4.4. Los valores y la educación	26
5. DIAGNÓSTICO	30
5.1. Los Instrumentos de gestión educativa	30
5.1.1. Manual de organización	30
5.1.2. El código de ética	32

5.1.3.	El Plan Estratégico (PEI)	34
5.1.4.	Plan Operativo Anual (POA)	37
5.1.5.	Proyecto Educativo Institucional	38
5.1.6.	Reglamento Interno y otras regulaciones	39
5.2.	La Estructura Organizativa de la Institución	40
5.2.1.	Misión y Visión	40
5.2.2.	El Organigrama	42
5.2.3.	Funciones por áreas y Departamentos	45
5.2.3.1.	Áreas	45
5.2.3.2.	Departamentos	46
5.2.3.3.	Comisiones	46
5.3.	El Clima escolar y convivencia	48
5.3.1.	Dimensión pedagógica curricular y valores	50
5.3.2.	Dimensión organizativa y valores	51
5.3.3.	Dimensión administrativa y financiera	52
5.3.4.	Dimensión comunitaria y valores	53
5.4.	Análisis FODA	54
5.4.1.	Fortalezas y Debilidades	56
5.4.2.	Oportunidades y amenazas	57
5.4.3.	Matriz FODA	59
5.5.	Resultados	60
5.5.1.	De los directivos	60
5.5.2.	De los profesores	71
5.5.3.	De los estudiantes	72
5.5.4.	De los padres de familia	73
5.5.5.	De la entrevista a directivos	74
5.6.	Discusión	76
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>85</b>
6.1.	Conclusiones	85
6.2.	Recomendaciones	86
<b>7.</b>	<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>89</b>
7.1.	Título de la propuesta	89
7.2.	Justificación	89
7.3.	Objetivos de la Propuesta	90
7.4.	Actividades	91

7.5. Localización y cobertura espacial	91
7.6. Población Objetivo	94
7.7. Sostenibilidad de la propuesta	96
7.8. Presupuesto	97
7.9. Cronograma	99
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>115</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>117</b>



## 1. RESUMEN

El análisis de la gestión, liderazgo y valores en la educación desarrollado en el presente trabajo se concretó en el Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, el mismo que se encuentra ubicado en el cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, durante el período lectivo 2010-2011.

El Colegio es una institución particular, mixta, urbana, laica, de régimen costa y se trabaja en jornada matutina. Su oferta académica está orientada al ciclo básico y el bachillerato en las especialidades de: Bachiller Polivalente en Ciencias General y Bachiller Técnico en Aplicaciones Informáticas.

El diagnóstico situacional que ha servido de base para la propuesta del proyecto, se realizó por medio de encuestas, entrevistas, las mismas que fueron aplicadas a directivos, padres de familia y docentes de la institución, y mediante el análisis de los documentos curriculares, con lo cual se elaboró el FODA institucional, cuyos resultados sirvieron para la priorización de problemas.

Después del análisis de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, se llegó a la siguiente conclusión: La gestión, el liderazgo y los valores ejecutados en el colegio “Mensajeros de la Paz”, adolecen de ciertas debilidades tales como: la falta de documentos curriculares actualizados, la dependencia de la gestión por parte de las autoridades de la fundación patrocinadora de la institución y la falta de conocimiento de los valores delimitados por el buen vivir de los miembros de la institución educativa.

Para superar el problema detectado en la institución se ha establecido la siguiente propuesta: Formación de los docentes para el mejoramiento del liderazgo y la práctica de valores en el colegio particular “Mensajeros de la Paz” del cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay, durante el período lectivo 2011-2012”.



## 2. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se ha centrado en el análisis y diagnóstico de la gestión, el liderazgo y los valores en el colegio particular “Mensajeros de la Paz”, para ello se ha emprendido un acercamiento a los miembros de la institución y documentos curriculares de la misma.

Se evidencian aspectos relevantes con respecto a la gestión educativa en el plantel, se puede constatar que el currículo diseñado y los documentos para la administración y gestión no están actualizados; por tanto la gestión ha descendido a una pasividad constante y un leve conformismo, trayendo como consecuencia un bajo protagonismo en la comunidad.

La práctica de los valores se ha limitado al cumplimiento de las normas establecidos por la Ley Orgánica de Educación y los lineamientos establecidos por el Reglamento Interno, esto ha desencadenado en una deficiente información de los valores y en hechos lamentables de indisciplina por parte de un significativo porcentaje de estudiantes y algunos profesores.

En los últimos años de la vida institucional también existe un estancamiento en cuanto al diseño de proyectos y eventos que propicien la participación activa de los miembros de la comunidad educativa, lo que ha traído como consecuencia el alejamiento de la comunidad y el desprestigio de la institución.

Según los datos históricos del colegio se evidencia una época de transición en cuanto a la administración, en la cual el presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz, en el año 2006 Vicario de Santa Isabel, renuncia al rectorado y delega el cargo, a un docente de confianza; este suceso trae ciertas consecuencias, pues la persona influyente del Vicario del cantón deja de atraer a mucha gente, y por consiguiente el evidente retiro de estudiantes del colegio. El hecho antes mencionado, influyó en la gestión del nuevo rector del plantel y el liderazgo a desarrollarse se tornaba riesgoso, pues la trayectoria del presidente de la fundación era un reto a superar.



En estos once años de historia del colegio, no se han realizado estudios o investigaciones sobre la problemática antes mencionada. De parte de la Dirección de Educación del Azuay, se han realizado sesiones de trabajo con las autoridades, de las cuales han sugerido compromisos, tales como, gestionar ante el Ministerio de Educación para el cambio de tipo de colegio, es decir de particular a fiscal; esta sugerencia ha sido acogida por los directivos del colegio y se está realizando los trámites pertinentes.

Es de suma importancia y de carácter oportuno la realización de esta investigación para el colegio, ya que los problemas pueden ser vistos desde diferentes perspectivas; además, dan la oportunidad para ser más críticos y objetivos en las gestiones realizadas. El hecho de contar con la información, datos reales con respecto a la gestión el liderazgo y los valores, permite constatar que la gestión, el liderazgo y los valores están en un estado pasivo en la institución, esto da la pauta para acoger de buen agrado la propuesta de capacitación para los docentes en estos aspectos.

Los profesores serán los primeros beneficiados con la capacitación que reciben en las áreas de gestión, liderazgo y valores, pues estarán en condiciones de propiciar espacios para el desarrollo integral de los estudiantes. De esta forma se podrá contar con agentes propositivos y comprometidos en el mejoramiento de la calidad académica y humana de sus miembros.

Las motivaciones principales para la realización del presente trabajo investigativo, son: La primera, la posibilidad de obtener un título académico de cuarto nivel después de la presentación de este trabajo investigativo; segunda, la oportunidad conocer a fondo las causas de los problemas que se dan en la institución; y tercera, la oportunidad de presentar un propuesta para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.

En el desarrollo del trabajo se ha presentado una dificultad muy notable: La limitación del tiempo para la realización de trabajo investigativo, pues, los compromisos académicos, laborales y familiares, hacen de que el trabajo se torne más tortuoso, sin embargo está la satisfacción del deber cumplido.



Los objetivos más relevantes del presente trabajo investigativo, y que tienen relación directa con la gestión, el liderazgo y los valores, son los siguientes:

Identificar los aspectos o áreas en las cuales se podría mejorar la gestión, el liderazgo y la práctica de los valores en la Institución, con la participación consciente, objetiva, voluntaria y activa de los miembros de la comunidad educativa.

Proponer proyectos, actividades y compromisos para mejorar la gestión administrativa y docente en la institución educativa en el proceso enseñanza aprendizaje.

Determinar objetivamente la función de los líderes de la formación académica y de esta manera mejorar la gestión, el liderazgo y el buen ejemplo en la práctica de los valores.

Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas para la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo, que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.

Desarrollar la tesis de grado de Magíster en Gerencia y Liderazgo Educativo, considerando los lineamientos y normas básicas establecidas por la U.T.P.L.

Concientizar y formar a los docentes del colegio particular “Mensajeros de la Paz” en las áreas de liderazgo y valores, durante el primer trimestre del año lectivo 2011-2012, para que se conviertan en entes activos y propositivos ante los problemas y necesidades, y así dar cumplimiento a los ideales establecidos en la misión del colegio, como son: La calidad académica y calidez humana.

Propiciar, para el próximo periodo lectivo, una gestión participativa y un liderazgo independiente en los educadores de la institución, que la toma de decisiones sea más democrática, acorde a la problemática de la institución, y que no se vea afectada por criterios o imposiciones externas.

Fomentar una gestión fundamentada en los valores, de tal manera que, cada uno de los docentes sea capaz de diseñar las planificaciones para el año



lectivo 2011-2012, y establecer programas destinados a socializar y promover los valores establecidos en el manual de convivencia y en los demás documentos curriculares de la institución, durante el año escolar.

Descubrir entre los docentes y estudiantes nuevos líderes, y potenciar las habilidades de los miembros de la comunidad educativa, para que haya un empoderamiento y un compromiso con las aspiraciones de la institución.

Después de haber realizado un trabajo investigativo objetivo, sistemático y serio, con la tendencia al mejoramiento de la gestión, el liderazgo y valores en el colegio “Mensajeros de la Paz”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La gestión, el liderazgo y los valores ejecutados en el colegio, adolecen de ciertas debilidades, tales como: documentos curriculares desactualizados, la dependencia en la gestión y el desconocimiento de los valores.

Con la investigación objetiva y la aplicación de los instrumentos diseñados por el investigador se ha podido determinar las funciones específicas de las autoridades y docentes, con el firme propósito de realizar una gestión participativa, un liderazgo consultivo y la vivencia de valores.

El trabajo de investigación realizado posibilita contar con una propuesta objetiva y factible para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración educativa del año lectivo 2011 - 2012.

Se ha logrado el involucramiento y la participación activa de los miembros de la comunidad educativa para el análisis y autoevaluación de la gestión.

La gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores, no son el resultado de la formación académica y el cumplimiento del “cargo” para el que son designadas las autoridades, son la suma de muchos factores, tales como: el apego a la legislación educativa, la consulta constante a los actores educativos y la perseverancia en los ideales propuestos por la Institución.

El presente trabajo investigativo encierra un sin número de conceptos, análisis y resultados de la gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa, que posiblemente tienen ciertas similitudes o diferencias con otras instituciones, por tal motivo la lectura de esta tesis podría dar ciertas luces y



criterios para quienes están involucrados en el apasionante mundo de la educación.



### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Participantes

- **Personal docente por sexo y edad**

El personal docente del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, por pertenecer a una institución particular, no se encuentra vinculado directamente al Magisterio Nacional, su contratación se la realiza directamente por parte del Director de la Fundación Mensajeros de la Paz, presidente de la misma. Los docentes en su mayoría tienen un contrato anual, su continuidad en la institución depende del desenvolvimiento en las actividades académicas y la evaluación que la realizan los directivos.

El colegio cuenta con 25 docentes, quienes laboran en distintas áreas académicas, con experiencia en su rango y conocedores del medio en el que trabajan; quince de ellos viven en el Cantón Santa Isabel y los diez viajan desde la ciudad de Cuenca.

#### DOCENTES DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” POR EDAD

Tabla Nº 1

Edad	f	%
20 – 25	12	48%
26 – 30	3	12 %
31 – 35	3	12 %
36 – 40	3	12 %
41 – 45	2	8 %
45 – 50	2	8 %
Total	25	100%

Elaboración: Lic. Juan Díaz M.

Fuente: Registro individual de Secretaría del Colegio.

Según los datos obtenidos se observa que, el mayor porcentaje de docentes se encuentran en edades comprendidas entre 20 y 25 años, lo que nos permite concluir que el personal es joven y dinámico, cualidades necesarias para un trabajo en equipo y el emprendimiento al cambio, sobre todo con perspectivas hacia las nuevas tendencias pedagógicas y curriculares.



### DOCENTES DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” POR GÉNERO

Tabla N° 2

Género	f	%
Masculino	9	36%
Femenino	16	64%
Total	25	100%

Elaboración: Lic. Juan Díaz M.

Fuente: Registro individual de Secretaría del Colegio

Con relación al género del personal docente, se identifica claramente que, el mayor porcentaje está representado por las mujeres con un 64%, y el 36% por los varones, datos que permiten deducir la inclinación y la vocación del género femenino por el trabajo educativo.

### DOCENTES DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” POR TÍTULO ACADÉMICO

Tabla N° 3

Título académico	f	%
Máster en CC. EE.	1	4 %
Máster en Salud Pública	1	4%
Licenciados(as) en CC. EE.	6	24 %
Tecnólogos (as) en CC. EE.	9	36 %
Profesor de Segunda Enseñanza	2	8 %
Ingeniero/a Agrónomo/a	1	4 %
Bachiller en Ciencias Humanísticas	3	12 %
Bachiller Técnico en Informática	2	8 %
Total	25	100 %

Elaboración: Lic. Juan Díaz M.

Fuente: Registro individual de Secretaría del Colegio

Si consideramos que la práctica educativa debe ser desarrollada por personas expertas en el campo de la educación o al menos por profesionales afines al área educativa, observamos que en el colegio hay una diversidad de titulaciones que tienen los profesores, un porcentaje representativo es el 4 % con el título de magister en ciencias de la educación, 24 % que corresponden a licenciados/as en ciencias de la educación, y el 36 % que corresponden a tecnología educativa, que suman un 64 % de docentes en el área educativa, con título de cuarto y tercer nivel; estas estadísticas demuestran la existencia de personal preparado en el área educativa. También se destacan otros datos, como, un 12% de docentes tienen títulos de bachilleres en ciencias humanísticas, pero se encuentran estudiando en la universidad; un 8 % de docentes tienen títulos de bachiller en informática y se encuentran estudiando



especialidades en informática, lo que garantiza el apoyo por parte de ellos en la Especialidad de Aplicaciones Informáticas, la misma que se oferta el centro educativo. Los demás docentes que no tienen un título en ciencias de la educación, dan su aporte en las áreas de cultura estética y el Departamentos de Bienestar Estudiantil (DOBE).

Como un dato importante, es el hecho de que, todos los docentes de la institución se encuentran estudiando, con la finalidad de obtener un título de tercer o cuarto nivel en la especialidad de Ciencias de la Educación; estudiar es uno de los compromisos de los profesores que no tienen título de tercer nivel, que asumen con las autoridades del plantel, para ser contratados y asegurar su continuidad.

- **Población estudiantil por edad, sexo, y especialidad**

Los estudiantes del colegio, en su mayoría, provienen de comunidades campesinas, sin posibilidad de educación media, otros son del centro urbano de la localidad y una minoría son adolescentes provenientes de algunos programas de atención integral de la Fundación a la cual pertenece el colegio.

La Institución, durante el año lectivo 2010-2011 cuenta con 127 estudiantes, con edades que fluctúan entre los 12 y 19 años de edad. En los últimos años se ha dado una considerable disminución de número de estudiantes, debido a causas como la movilidad humana y la escasez de recursos económicos para solventar el pago de colegiatura, la misma que es fijada por la Junta Reguladora de Costos de la Dirección Provincial de Educación del Azuay.

**ESTUDIANTES DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” AÑO LECTIVO 2010-2011 POR GÉNERO**

- **Tabla Nº 4**

<b>Género</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Hombres	59	46.46 %
Mujeres	68	53.54 %
Total	127	100%

Elaboración: Lic. Juan Díaz M.

Fuente: Nómina de estudiantes matriculados.

En el período lectivo 2010-2011, el mayor porcentaje de la población estudiantil es liderado por las mujeres con un 53.54 %, y el 46.46 % son hombres, esto



demuestra que existe una mayor preferencia, por parte de las mujeres, para estudiar en este plantel.

### ESTUDIANTES DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” AÑO LECTIVO 2010-2011 POR PARALELOS Y ESPECIALIDAD

Tabla N° 5

Paralelos y Especialidad	f	%
Octavo año de Educación Básica	32	25.20 %
Noveno año de Educación Básica	17	13.39 %
Décimo año de Educación Básica	15	11.81 %
Primer año de nivel común	23	18.11 %
2do de Bachillerato Ciencias General	13	10.24 %
2do de Bachillerato Aplicaciones Informáticas	13	10.24 %
3ero de Bachillerato Ciencias General	8	6.30 %
3ero de Bachillerato Aplicaciones Informáticas	6	4.72 %
Total	127	100%

Elaboración: Lic. Juan Díaz M.

Fuente: Nómina de estudiantes matriculados

De acuerdo a la propuesta de la reforma curricular de 1996 los años de educación básica van desde el primero hasta el décimo de básica, los tres últimos se aplican hasta hace poco dentro de los establecimientos de nivel medio y el bachillerato que tiene un trato diferente con una estructura de acuerdo a las reformas de la educación técnica en nuestro país.

En el periodo lectivo 2010-2011 existía un solo paralelo por curso, en educación básica como en el bachillerato, el mayor porcentaje (25.20 %) de estudiantes esta agrupado en el octavo año de educación básica. Así mismo se observa que, en el bachillerato el porcentaje de estudiantes disminuye considerablemente, de manera más notable en el tercero de aplicaciones informáticas con un 4.72%.

Según los datos obtenidos de secretaria y luego del análisis, se observa que el mayor porcentaje de estudiantes matriculados en el plantel se encuentran en edades comprendidas entre 14 y 15 años con un 31.50%, lo que nos permite concluir que, las edades concuerdan con los cursos en los que deben estar matriculados y conforme lo establece la Ley Orgánica de Educación.

Para el presente trabajo investigativo se consideró el aporte de algunos miembros de la comunidad educativa, en primer lugar, se eligió aleatoriamente



a diez estudiantes de del ciclo básico y diez del diversificado, quienes hayan tenido más de un año de estudios en la Institución, con la finalidad de obtener datos más objetivos y reales, para evitar desaciertos o simples percepciones.

En cuanto al género de los estudiantes encuestados, la clasificación es la siguiente: 10 mujeres que representan el 50 % y 10 varones que representan el 50%, dando un total de 100%; el hecho de seleccionar el mismo número de varones y mujeres se fundamenta en la equidad de género y oportunidades.

Los estudiantes encuestados estaban comprendidos en edades que van desde los 13 a 18 años, los que según los porcentajes se clasifican: De 13 a 15 años de edad 9 estudiantes, que representan el 45 %; de 16 a 18 años de edad 11 estudiantes, que representan el 55%. También se tomó la muestra de veinte profesores que laboran en la institución, de forma aleatoria, para evitar ciertos datos parcializados o subjetivos a la hora de la aplicación de las encuestas.

En cuanto al género de los docentes encuestados, la clasificación es la siguiente: 12 mujeres que representan el 60 % y 8 varones que representan el 40%, dando un total de 100%; la selección de los docentes para las encuestas se considera en el número de docentes de la institución y la disponibilidad de tiempo de los mismos.

El aporte de los directivos, a pesar de ser pocos, seis, es importante en este trabajo investigativo, pues el conocimiento, la experiencia y la gestión en la institución son fuentes valiosas de información.

### **3.2. Materiales e Instrumentos**

El presente trabajo investigativo se apoya en, los materiales diseñados por el investigador, los documentos curriculares de la institución, el aporte de los miembros de la comunidad educativa y las técnicas de investigación científica. Los objetivos de estos instrumentos son:

- Obtener información de los miembros de la institución, relacionada con la gestión, liderazgo y valores que se evidencian en la misma.
- Conocer las fortalezas y progresos de la institución desde una fuente directa, como son los miembros de la misma institución educativa.



- Descubrir los principales problemas, necesidades y situaciones críticas que pudieran darse en la institución educativa en la que se realiza la investigación.
- Revisar y analizar los documentos curriculares de la Institución para la gestión, liderazgo y la vivencia de los valores.

Las técnicas de investigación, como son: La entrevista, la encuesta y la observación científica, cada una de ellas han sido diseñadas con sus particularidades; la encuesta consta de las siguientes partes: Título, objetivos, instrucciones, datos de identificación de la institución y el cuestionario. La entrevista consta de: título, datos de la institución, instrucciones y cuestionario; y la observación científica, consta de: Título, datos de la institución y claves de observación.

Entre los recursos humanos se ha considerado a los actores principales de la institución educativa: Estudiantes, directivos, padres de familia y docentes.

Entre los recursos técnicos se registran: copiadora, cámara fotográfica, computadora y proyector de imágenes de multimedia. La tecnología virtual de la U. T. P.L., como el EVA, ha facilitado y orientado oportunamente las etapas de la investigación.

Los materiales que se dispusieron para la investigación fueron: Material bibliográfico de consulta, dentro del cual se pueden mencionar libros, textos, páginas de internet y los documentos curriculares de la institución. Material de escritorio: Papel, marcadores, esferográficos, resaltador, copias de documentos, papelotes, cinta adhesiva, tijeras.

La observación directa, por medio de un registro sistemático y confiable sobre la información necesaria en relación a los documentos de planificación curricular y desde ese conocimiento poder describir y sostener el problema de investigación. Para la observación, se utilizará una guía de observación y la codificación necesaria para poder analizar los datos y así lograr los resultados vinculados con los objetivos planteados en la investigación.



### 3.3. Método y procedimiento

La investigación se lo realizó con el método descriptivo, el mismo que se lo define como, el camino más idóneo para detallar, de manera pormenorizada, hechos actuales, es decir la realidad presente. En su proceso se siguen cinco pasos: “1. Selección del objeto de estudio, 2. Formulación de hipótesis, 3. Recolección de datos, 4. Procesamiento de datos, y 5. Redacción del informe escrito” (Celi José, 2008: 20).

Con la finalidad de abordar el tema gestión, liderazgo y valores, es pertinente la aplicación del método descriptivo, pues se presta para la aplicación del proceso de investigación, siguiendo los cinco pasos que este propone.

Aplicando el método descriptivo en el presente trabajo investigativo y en relación con el tema seleccionado, el proceso utilizado es el siguiente:

1. Selección del objeto de estudio.- El mismo que se eligió, con la sugerencia de la Universidad Técnica Particular de Loja, el tema es: “Gestión Liderazgo y Valores en la Administración del Colegio particular Mensajeros de la Paz”, durante el Periodo Lectivo 2010 – 2011.
2. Formulación de hipótesis.- La situación actual del Colegio particular Mensajeros de la Paz”, se debe a la falta de gestión, el liderazgo y promoción de valores por parte de los miembros de la comunidad educativa.
3. Recolección de datos.- se recopilan datos a partir de la aplicación de encuestas y entrevistas a estudiantes, docentes, directivos y padres de familia. Además se ha revisado los textos proporcionados por la U.T.P.L., documentos curriculares del colegio, Información virtual, revistas de la institución, textos alusivos al tema y otros.
4. Procesamiento o análisis de los datos.- Se realiza la lectura científica de los datos obtenidos, resaltando lo más significativo. Luego se hace un análisis estadístico de los indicadores referentes a la gestión, el liderazgo y los valores en la institución.
5. Redacción del informe.- De forma objetiva y crítica se redacta la tesis del trabajo investigativo, en el mismo que se destacan, la situación actual del



centro educativo, las conclusiones, recomendaciones y la propuesta para el mejoramiento.

La aplicación del método descriptivo se desarrolló de absoluta normalidad, siguiendo los pasos establecidos, las personas involucradas en este trabajo respondieron con voluntad y disponibilidad, aunque algunos participantes no le dieron la importancia a la investigación, esto puede influir en los resultados.

Los instrumentos y materiales proporcionados a los entrevistados y encuestados fueron aceptados y entendidos por los mismos. En cuanto a la observación de los documentos curriculares, no fue posible hacer un trabajo completo, ya que, la institución no disponía de ciertos documentos curriculares y otros estaban desactualizados, por lo que el investigador se limitó, en algunos casos, a escuchar criterios y datos de los directivos.



## **4. MARCO TEÓRICO**

### **4.1. La gestión: Concepto, importancia, tipos.**

#### **4.1.1. Concepto de gestión**

Existen múltiples definiciones de gestión, la más óptima debe ser entendida como: El proceso a través del cual se orienta y conduce la labor de los responsables de una organización, utilizando los recursos de forma ética y responsable, con la finalidad de resolver problemas, solventar necesidades y conseguir objetivos.

Con relación a la gestión educativa, se la considera "*el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación*" (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina de 1996).

La gestión educativa en nuestros establecimientos educativos, todavía es una tarea por cumplirse, puesto que esta ha sido entendida como “un cargo” en algunos casos “una obligación”, destinada a cumplir ciertas responsabilidades y vigilar el cumplimiento de reglamentos, con lo cual la gestión se ha convertido en pasiva e improductiva. Además, la gestión mal llevada ha desencadenado en un cierto paternalismo y dependencia de entidades gubernamentales.

#### **4.1.2. Importancia de la gestión educativa**

La gestión educativa es una tarea muy compleja, por tal motivo, quienes están al frente de los centros educativos, deben considerar que, están tratando con personas, quienes tienen sus individualidades, sus criterios y derechos. Ante esta realidad, la gestión educativa adquiere más importancia y sugiere los fundamentos legales, psicológicos, gnoseológicos, culturales y sociales de quienes hacen la comunidad educativa.

La gestión educativa, debe orientarse al logro de objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de estudiantes, padres, docentes y comunidad, en pos de una educación solidaria, ética y participativa.



Para enriquecer el gerenciamiento público y el educativo se pueden considerar los cuatro pilares de la educación: Aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a vivir juntos y aprender a ser. Los educadores deben considerar que, están en un proceso de aprendizaje continuo, que se profesionalizan a través la gestión responsable; la gestión debe estar encaminada a la sana convivencia, y el liderazgo como la oportunidad de ser auténticos servidores.

La gestión educativa es importante porque, permite superar deficiencias dentro de la institución educativa y potenciar las actividades académicas y administrativas. Es importante considerar la participación y el empoderamiento de la gestión por parte de todos los miembros, pues ésta, no es tarea exclusiva de los directivos. Para que una gestión sea óptima se debe involucrar a sus miembros en todo un proceso, desde el diagnóstico, el análisis y la toma de decisiones, y posteriormente el seguimiento y control que se dé las estrategias establecidas para el mejoramiento.

#### **4.1.3. Tipos de gestión educativa.**

Antes de enumerar y explicar los tipos de gestión educativa, se debe considerar que la gestión educativa representa la movilización de recursos, tales como: personas, tiempo, dinero, materiales y otros; esto implica la planificación de acciones, la distribución de tareas y responsabilidades, dirigir, coordinar, evaluar procesos y dar a conocer resultados. El proceso de gestión implica dirigir el funcionamiento y desarrollo de un sistema conformado por todos los elementos de la institución educativa.

Tomando como referencia la clasificación de las organizaciones de (Likert, 1961), y de acuerdo a la experiencia observada en algunos centros educativos del país, se puede considerar cuatro tipos de gestión educativa, como los más notables y definidos:

- a. **Gestión autoritaria.-** las decisiones son tomadas por el director o la cumbre directiva de la institución educativa. Los procesos de seguimiento y control se encuentran centralizados y formalizados. El clima institucional en este



tipo de gestión provoca en los elementos de la institución: desconfianza, temor e inseguridad.

- b. **Gestión Paternalista.**- Las decisiones son tomadas por los escalones superiores de la organización; en este tipo de gestión, existe una mayor delegación que en la primera. En este tipo de gestión, las autoridades tienen todo el poder, pero, conceden ciertos tipos de facilidades a sus subordinados. El clima institucional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, sus necesidades parecen estar cubiertas, en la medida en que, se respeten las reglas del juego establecidas por su director o jefe.
- c. **Gestión Consultiva.**- En este tipo de gestión, podríamos afirmar que, existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un sistema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima institucional generado por este tipo de gestión es de altos niveles de confianza en sus autoridades y responsabilidad en el trabajo.
- d. **Gestión Participativa.**- en este tipo de gestión la toma de decisiones no se encuentra centralizada, sino distribuida en los diferentes órganos o áreas, comisiones y miembros de cada una de estas. La comunicación entre los miembros de la organización son tanto horizontales y verticales. El clima institucional es de confianza y se logra altos niveles de compromiso por parte de los elementos de la institución y con los objetivos trazados. Las relaciones entre el director y los docentes son buenas y reina la confianza con los demás miembros de la institución educativa.

Se debe optar por una gestión participativa, puesto que esta desecha el centralismo tradicional, todavía latente en nuestras instituciones educativas, y da paso a la participación activa y comprometida de los miembros de la institución, de esta forma se podrán establecer equipos de trabajo para cada una de las áreas y departamentos, respetando las atribuciones y responsabilidades. La comunicación y la confianza de los involucrados en la gestión no dejan de ser recursos valiosos y motivadores para la misma.



## **4.2. Liderazgo Educativo: Conceptos, tipos, características de cada tipo.**

La historia está enriquecida por el aporte de grandes pensadores y figuras de la educación, por ello es importante tomar en cuenta sus valiosas ideas, las mismas que van a enriquecer nuestro pensamiento y a despertar nuevas inquietudes para el liderazgo y la gestión como educadores. Además podremos conocer las particularidades de cada uno de los conceptos, tipos y características del liderazgo, esto nos permitirá hacer la opción por el modelo que vaya acorde a nuestros roles en las instituciones en las que trabajamos.

### **4.2.1. Concepto de liderazgo educativo.**

El liderazgo ha sido abordado en la historia y actualmente se lo considera como una especialidad en algunas universidades, puesto que las empresas e instituciones necesitan de quienes puedan estar al frente de las mismas. Las instituciones educativas con mayor razón necesitan profesionales que respondan a las demandas de los estudiantes y a las metas planteadas por los organismos que rigen la educación, por ello es importante conocer las múltiples acepciones del liderazgo educativo a partir de los aportes de autores destacados en esta área.

*La investigación y la experiencia han evidenciado que el comportamiento y la actitud de la persona que asume las funciones de dirección en la escuela son elementos fundamentales que determinan la existencia, la calidad y el éxito de los procesos de cambio en la escuela (Coronel, 1995; Fullan, 1996; Gunter, 2001; Murillo, 2004; Northouse, 2004).*

También se puede definir el liderazgo como, *“los comportamientos que favorecen la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados”* (Conley Goldman, 1994: 303).

De esta forma, es posible afirmar que si se quiere cambiar los centros educativos y, con ello, mejorar la educación, es necesario contar con personas que ejerzan un liderazgo desde su interior; que inicien, impulsen, faciliten, gestionen y coordinen el proceso de transformación, que posean una



preparación técnica adecuada y, sobre todo, con una actitud y un compromiso con el colegio, la educación y la sociedad capaces de ponerse al frente del proceso de cambio.

En este apartado se pretende a hacer una revisión de la investigación sobre dirección para el cambio, partiendo de sus inicios hasta llegar a la promisoría idea del liderazgo distribuido. Con ello, buscamos poner en primer término del debate técnico y político la necesidad de redoblar los esfuerzos por hallar un modelo de dirección que contribuya en el desarrollo de una escuela de calidad para todos.

#### **4.2.2. Tipos de liderazgo educacional.**

El liderazgo educacional en cuanto a su inclinación por el área que le corresponde está definido, se han determinado las directrices y ámbitos de acción, sin embargo, los tipos son muy variados y dependen del perfil u orientación que se los tome. Son varios los autores que hacen la clasificación de los tipos de liderazgo, pero entre los más definidos y comunes tenemos:

*“Liderazgo autocrático.- El líder concentra todo el poder y la toma de decisiones. Es un ejercicio del liderazgo unidireccional en el que los seguidores obedecen las directrices que marca el líder.*

*Liderazgo democrático.- Se basa en la colaboración y participación de todos los miembros del grupo.*

*Liderazgo socioemocional.- posee la capacidad y los recursos necesarios para que los otros se sientan a gusto y satisfechos de pertenecer al grupo.*

*El liderazgo “laissez faire”. - El líder no ejerce su función, no se responsabiliza de grupo y lo deja a su propia iniciativa” (<http://www.ucp.ca.rimed.cu/edu/index>, extraído el 25 de marzo del 2011)*



### **4.2.3. Características de cada tipo de liderazgo educacional.**

Un liderazgo bien llevado se fundamenta en la formación del líder y en las competencias que dispone para estar al frente de una institución educativa. De las características que dispone el líder y de la manera en que estas sean transmitidas a cada uno de los miembros de la institución, estas se van a multiplicar y a difundir, de tal forma que el clima institucional va a ser el más adecuado para el trabajo, la comunicación y las buenas relaciones: Entre las características más destacadas del liderazgo, podemos citar:

#### **a. Liderazgo autoritario:**

- El líder determina toda la política administrativa y de la institución educativa.
- Dicta una de las técnicas o los pasos a seguir para la realización de las actividades.
- Ordena a cada miembro la tarea que realizará y a sus compañeros de trabajo.
- Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación activa, excepto en las manifestaciones.

#### **b. Liderazgo democrático:**

- Toda política queda a discusión y decisión, animado y apoyado por el líder.
- Se analizan las alternativas para la solución de conflictos con el apoyo y sugerencias del líder.
- Los miembros pueden trabajar con quien deseen y dejan al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar el líder es objetivo y justo, y trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu sin realizar demasiado trabajo.

#### **c. Liderazgo socioemocional:**

- El líder actúa en la institución educativa de acuerdo su estado de ánimo, esto influye en el desempeño de los demás miembros de la institución.



- Busca los recursos para satisfacer al personal de la institución de acuerdo a las exigencias de los subordinados.
- Busca el bienestar de los miembros de la organización a través del involucramiento de la comunidad.

**d. Liderazgo “laissez faire”:**

- El líder asume su rol como una tarea honorífica, mas no como una responsabilidad directa de la organización.
- No acompaña al grupo en los procesos y actividades académicas.
- El líder deja que cada uno haga por propia iniciativa, con esto se rompe el principio de autoridad y no se cumplen las metas de la institución educativa.

El líder educacional es el profesional que tiene un proyecto educativo, arrastra tras de sí a sus compañeros docentes y los capacita. Además, debe propiciar el desarrollo de todos sus subordinados, creando oportunidades, retirando barreras, y logrando una alta activación para propiciar el cambio.

Un líder educacional es la persona que, antes de tomar decisiones considera las opiniones, los deberes y derechos de de los integrantes de la institución educativa, entre ellos están los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y personal de servicio.

El tipo más idóneo para la dirección de un centro educativo es el liderazgo democrático, ya que promueve las relaciones humanas, la motivación, el desarrollo personal, la superación profesional, la promoción de los valores y la participación en la toma de decisiones; todo esto a favor de los miembros de la institución.

Tal como está nuestra sociedad, muy conflictiva y materialista, cabe este tipo de líder; además es latente que, en nuestros establecimientos educativos, desde los mismos organismos de la educación técnica, se está promoviendo el desarrollo profesional mecanicista, el mismo que deja de lado las actitudes y da preferencia a las aptitudes, con lo cual se está gestando técnicos y líderes



materialistas. No debemos olvidarnos que, en la educación el objetivo y el fin último es la persona.

### **4.3. Diferencia entre directivo y líder**

Es necesario que en una institución exista alguien que dirija, coordine o lidere la misma, esta persona debe tener las condiciones y cualidades básicas, de esta forma se garantizan las actividades y servicios que se brinda. El directivo y el líder educativo son entes fundamentales que encabezan el funcionamiento de una institución, a quienes les dedicamos este apartado.

El directivo es la persona que dirige una institución de forma objetiva y sistemática, entre las funciones principales son: Informar de las necesidades de la escuela, promover el consenso y la comunicación entre los miembros de la institución, apoyar a los profesores en el ámbito curricular, promover un ambiente adecuado para el proceso de enseñanza aprendizaje, promover la enseñanza de calidad a través de la formación profesional del profesorado, supervisar las actividades escolares y evaluar el rendimiento de la institución.

En una época cambiante y moderna el directivo debe estar concentrado y buscar alternativas óptimas para encaminar sus funciones, ante este desafío, la pregunta clave se plantea así: ¿En qué tiene que pensar el directivo del siglo XXI?, la respuesta apropiada ante este interrogante es: El control de la gestión, el liderazgo, elaboración de proyectos, control de calidad académica y evaluación del desempeño.

Para que una institución educativa esté en un proceso de cambio y adaptación a las circunstancias de la historia y que sea activa ante las demandas de sus clientes, es importante contar con líderes comprometidos con la misma, en tal razón es oportuno conocer algo más sobre el líder educativo.

El líder trasciende más allá de una dirección por su capacidad de influir y convencer a sus seguidores, a través de sus ideas propuestas y riesgos que asume, con la finalidad de cumplir las metas de la institución. Es importante señalar que no todo líder es bueno, por ello se destacan la ética profesional



con la que se desenvuelve un líder. La historia nos ha demostrado que existen líderes buenos y malos, como Gandy y Hitler, respectivamente.

El directivo y el líder nos son figuras absolutas, cada una de ellas tiene connotaciones parecidas, es preciso puntualizar que, para ejercer la gestión y el liderazgo de una institución educativa se debe combinar elementos del directivo y el líder, por una parte desde el perfil de directivo debe conservar su autoridad, planificar, involucrar a los docentes y mantener los límites de confianza; por otra parte debe tener un grado elevado de liderazgo, con elementos tales como: metas claras, visión de futuro, incitación a la acción, promoción del trabajo en equipo y la participación comprometida de los actores educativos.

El directivo pone énfasis en sus ideales emprendidos y no le gusta reorganizar una actividad emprendida, es reactivo con los demás miembros de la organización porque le gusta involucrarlos en sus planes y problemas, desconfía de aquellos que conocen abundantemente su trabajo y no da la debida importancia al tiempo requerido para la solución de problemas.

Por otra parte, el líder tiene una visión más amplia de su rol, con su actitud positiva fomenta la motivación de sus seguidores, fomenta el trabajo en equipo, permita que los compañeros de trabajo actúen y se comprometan, y da la oportunidad de surgir a aquellos que quieren sobresalir como profesionales.

Aparentemente el directivo y el líder pueden parecer perfiles muy parecidos o iguales, sin embargo es importante puntualizar ciertas diferencias, como las que podemos observar en el siguiente cuadro:

En la actividad educativa se deben considerar ciertos factores que afectan la conducta de las personas dentro de la organización, entre los que se pueden citar: *“Presiones de los superiores, influencia de los colegas, sistemas personales, cambios en la tecnología, requerimientos de la familia, programas de capacitación y desarrollo, condiciones ambientales, estados de energía interna”*(Dubrin A, 1974:241).

Este aporte de Dublín es de suma importancia para que, los directivos de las instituciones educativas tengan el acierto y la sapiencia para actuar ante los



súbditos. En los establecimientos educativos existen fuertes fricciones entre, los directivos y profesores, profesores y estudiantes, profesores y padres de familia, precisamente porque no se consideran los factores externos que influyen en la conducta de los miembros de la institución. Todo esto conlleva a ciertos conflictos y la interferencia en la gestión de las actividades cotidianas de la comunidad educativa.

Los directivos de la educación deben ser más asertivos y cercanos a la realidad de sus profesores para evitar la pérdida de energías en conflictos o rivalidades, y más bien canalizarlas en el emprendimiento de actividades conjuntas para el fortalecimiento de la gestión y el liderazgo, a esto se debe sumar el testimonio activo de los mismos a favor del desarrollo personal de los miembros de la institución.

DIRECTIVO	LÍDER
<p><i>El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</i></p> <p><i>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</i></p> <p><i>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</i></p> <p><i>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</i></p> <p><i>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo.</i></p>	<p><i>Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</i></p> <p><i>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</i></p> <p><i>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</i></p> <p><i>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</i></p> <p><i>(<a href="http://monografias.com/trabajos6/lid/">http://monografias.com/trabajos6/lid/</a> extraído 20 febrero 2011).</i></p>



#### 4.3.1. Cualidades del Líder Educativo

Si bien es cierto que, la formación académica de los líderes es importante y necesaria, las cualidades innatas y adquiridas del líder son fundamentales para la dirección de un colegio, por tal motivo se debe tener presente las cualidades primordiales de un líder educativo, y que a continuación se detallan:

- *Está dispuesto a correr riesgos.*
- *Audaz e inteligente.*
- *Vence su desánimo y las ideas negativas.*
- *Lucha por la calidad de la educación.*
- *Prevé las necesidades a largo plazo.*
- *Sabe enmarcar los objetivos del grupo de estudiantes.*
- *Tiene autoridad moral.*
- *Aprender constantemente.*
- *Desarrollo de las personas e involucrar.*

([http://www.capitannemo.com.ar/rol\\_directivo.htm](http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm), extraído el 12 de febrero 2011.)

El en colegio “Mensajeros de la Paz” se encuentra a líderes con estas cualidades, sin embargo, se debería fortalecer estas cualidades a través de un diagnóstico de las cualidades individuales y propuestas de mejoramiento de las mismas, todo esto debería ser llevado a cabo con la gestión y el liderazgo de sus autoridades, puesto que ellos son los responsables directos del rendimiento de sus profesores y la formación de los estudiantes. Además se debería promover la formación de nuevos líderes a través de la formación y motivación de los estudiantes que lideran las actividades de cada una de sus aulas. En cuanto a los docentes, las autoridades de la institución deberían promover el liderazgo a través del reconocimiento al mérito al finalizar el periodo lectivo de clases, este valioso detalle será un estímulo para los merecedores del reconocimiento y un reto para los demás docentes.



#### 4.4. Los valores y la educación

El valor es tanto un bien que responde a necesidades humanas como un criterio que permite evaluar la bondad de nuestras acciones. Para los educadores los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la acción misma de la acción educativa. La educación, si no es en valores o no es tal, pues los valores son el contenido implícito de la educación.

En la actualidad los valores son primordiales en el desempeño de una institución, pues se notan conductas carentes de valores en todos los ámbitos, por ello existe el deseo de volver a la práctica de los valores, y mucho más en las instituciones educativas.

Es fundamental considerar los espacios, momentos y circunstancias en los cuales existe la manifestación de los valores, en tal razón es preciso señalar estos para el análisis de los valores en las instituciones educativas, los valores se notan entre otras cosas cuando:

- *Se hacen rendir los recursos materiales y se es productivo.*
- *Existen lazos y manifestaciones afectivas positivas entre los sujetos.*
- *Se gusta del orden, la limpieza y la armonía en el lugar donde se vive.*
- *Se busca la paz y el progreso del grupo.*
- *Se reconoce la existencia de un Ser Supremo.*
- *Se aprecia y se cuida la salud del cuerpo.*
- *Se da espacio al estudio y al descubrimiento científico.*
- *Se identifican las conductas del bien y se diferencian del mal.*
- *Se favorece la contemplación y expresión artística.*

*Todo esto tiene algo en común: es para bien de la persona, de la familia, del grupo social. Por tanto el valor se identifica con el bien en algún sentido.*

(Chavarría M, 2004: 58)



Los aspectos antes mencionados nos dan la pauta para entender que, los valores no deben ser percibidos de forma cuantitativa, sino más bien a través de las actitudes y manifestaciones de los integrantes de un grupo humano.

Ahora bien es importante definir de forma explícita y pedagógica, ¿Qué son los valores?, y a partir de ahí, determinar las estrategias adecuadas para el emprendimiento de los mismos en las instituciones educativas. El concepto más apropiado es: *“Los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre”* (Chavarría M, 2004: 58).

*“Lo fundamental para la educación en valores será entender cada vez más a fondo qué son los valores y cuáles son las esferas axiológicas en las que se manifiestan para el desarrollo humano, apuntar al desarrollo integral del hombre como finalidad última, y perseverar en el ejemplo vivo como marco de referencia motivador y en la formación de la inteligencia y la voluntad como instrumentos clave en la permanente conquista de la cima de cada una de las esferas de valor”.* (Chavarría Olarte, Marcela 2004: 237).

Dentro de las características principales que poseen los valores, encontramos las siguientes:

- a. **“Independientes e inmutables.**- *Son originales y no cambian. Ejemplo: la justicia, la belleza, el amor, entre otros.*
- b. **Absolutos.**- *Son aquellos que no están condicionados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Por ejemplo: la verdad o la bondad.*
- c. **Inagotables.**- *No existe ninguna persona que no agote la nobleza, la bondad, el amor y la sinceridad.*
- d. **Objetivos.**- *Los valores se les da tanto a las cosas como a las personas, independientemente de que se las conozca o no. Para los hombres es necesario descubrirlos para que vaya formando su personalidad, para la sobrevivencia de su propia vida.*
- e. **Subjetivos.**- *Tiene importancia para la persona en específico de acuerdo a sus intereses”.*(Rev. Educación en Valores, México, 1999:223)



Según los autores antes mencionados los valores y la educación están íntimamente ligados, la razón de ser de la educación radica en la vivencia de los valores. En cada uno de los centros educativos se deben promover los espacios, momentos, circunstancias y actividades en las cuales se promueva la vivencia de los valores. La promoción de los valores debe evidenciarse en un marco teórico a partir de los ejes transversales en los contenidos, la difusión latente y el ejemplo vivo de los docentes.

La educación sino es en valores, no es tal, pues los valores son el contenido de la educación; para educar en los valores hace falta conocerlos bien y hacerlo con la metodología adecuada. La educación es tarea de toda la vida y de todos miembros de una comunidad.

Por su parte, al igual que la familia, la escuela posee responsabilidad prioritaria ante la educación en determinadas áreas de valor. La escuela es una institución de origen cultural, creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa familiar en aquellos aspectos que rebasan las posibilidades del microambiente familiar: la formación intelectual a través del acercamiento a la ciencia; la formación sociopolítica y cívica al servir a los alumnos de “puente” entre la familia y la comunidad social, la formación estética especialmente en lo que al acercamiento al arte se refiere, la educación físico motriz, mediante las actividades de motricidad fina y gruesa.

Lamentablemente, en lo que se refiere al tema de educación en valores, en nuestra sociedad ecuatoriana, muchas de las veces, los padres de familias consideran que la formación en valores es tarea exclusiva de los profesores, y en el peor de los casos, ciertas conductas inadecuadas de sus hijos se les atribuyen a la formación que reciben en los colegios o escuelas, cuando lo más correcto es llegar a consensos y compromisos mutuos para la formación de los educandos.

En el centro educativo donde se realizó la investigación se puede apreciar de forma parcial, el testimonio de los educadores y estudiantes en cuanto a la vivencia y estilo de comportamiento dentro y fuera de las instalaciones. Según sus directivos, los valores que se han propuesto en el Código de Convivencia y



aprobado el 2008, se fundamentan en los Derechos Humanos, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, la Constitución Política de la República y el Código de la niñez y adolescencia. Los valores propuestos se han realizado con una relativa participación de los padres de familia y estudiantes por lo que son poco conocidos por estos miembros de la comunidad educativa, lo cual dificulta la socialización y sobre todo la vivencia de los mismos.



## 5. DIAGNÓSTICO

### 5.1. Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

#### 5.1.1. El manual de organización.

El colegio, fue fundado el año 1999, con el Acuerdo Ministerial que, dice: *“Mediante Acuerdo Ministerial N° 231 del 21 de junio de 1999, se autoriza la creación del Colegio Mensajeros de la Paz”, del cantón santa Isabel, Provincia del Azuay y el funcionamiento del primer curso del ciclo básico, a partir del año lectivo 1999-2000), doble jornada, régimen costa”.*

La institución se encuentra organizada conforme lo estipula la Ley Orgánica de Educación (Art, 21) y el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador; en cuanto a su estructura organizativa, por ser particular laico, legalmente el propietario del colegio es el Padre José Luis Sánchez, fundador del mismo, en lo referente al manejo interno de la Institución ha delegado a las personas de su confianza y que comulgan con su filosofía. En los últimos 3 años, el presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz, ha delegado las funciones de rector, quien realiza las gestiones para la formación niños y adolescentes. En lo que se refiere a las demás funciones se ha contratado a las personas más idóneas, estas son conscientes que la institución no tiene fines de lucro, sino más bien, los ideales de acoger a una población marginada para darles una educación con calidez y calidad.

Periódicamente se realizan sesiones de trabajo entre los miembros del Equipo de administración y gestión, conformado por: el Rector, Vicerrector, Directora de la escuela, Primer Vocal del Consejo directivo, el Coordinador del DOBE, Coordinador de Residencias Juveniles e Inspector General, con la finalidad de coordinar el desarrollo de las actividades de la Unidad Educativa. En lo que se refiere al marco organizacional establecido por la Ley Orgánica de Educación, se sigue los lineamientos y la estructura establecida por la misma.



El colegio no cuenta con un manual de organización establecido, el equipo de administración y gestión del colegio se limita a las responsabilidades que les faculta el Reglamento de la Ley de Educación y a seguir lineamientos establecidos o sugeridos en el transcurso del periodo lectivo por la coordinadora de la Fundación Mensajeros de la Paz. Lo antes mencionado da a entender que, la falta de un manual de organización exclusivo para el colegio y la dirección piramidal desde las altas autoridades, limita la gestión y el liderazgo de los directivos del colegio; puesto que muchas veces se encuentran coaccionados para actuar o no, y en cuanto a la toma de decisiones no siempre se las hace de forma consultiva, sino que a veces se las toma desde las altas esferas. También, a decir de las autoridades del colegio, asumen que la gestión y el liderazgo de ellos han sido pasivas, por lo que deberían ser más creativos y propositivos para mejorar las condiciones actuales de la institución.

Ante la ausencia de un Manual de Organización y Funciones (MOF), en el colegio particular “Mensajeros de la Paz, se estima que es urgente el diseño de este documento, en tal razón es oportuno conocer algunos aspectos importantes de este documento.

El Manual de Organización y Funciones (MOF), a fin de garantizar el cumplimiento de su rol o misión, debe estar dirigido a fortalecer la autonomía del colegio, que es la principal instancia de gestión del sistema educativo.

El Manual de Organización y Funciones (MOF), debe contener Tres partes, que tratan los aspectos básicos y específicos relacionados con el funcionamiento del Colegio. El primer Título tiene que ver con su estructura misma, su naturaleza y relaciones de jerarquía y coordinación. El Segundo se refiere a las funciones específicas de los cargos que conforman cada órgano y el Tercer Título corresponde a los órganos de coordinación, participación, consultoría y apoyo en la gestión. El esquema que se sugiere para su elaboración es el Siguiente:

Título I: Generalidades: Datos del colegio, finalidad, base legal, alcance, aprobación y relaciones, servicio institucional, organigrama y cuadro de asignación de personal.



Título II: Funciones específicas de sus cargos por áreas: Consejo Directivo, Juntas de Curso, Junta General de profesores, funciones específicas de sus autoridades, áreas y comisiones de gestión.

Título III: Órganos de participación y coordinación: Consejo participativo local de educación, comité de coordinación interna, comité de Padres de Familia y Consejo Estudiantil, personal administrativo y de servicio.

Se aspira que, las autoridades del CPMP acojan esta propuesta para la elaboración de MOF y se trabaje en su diseño en coordinación con los miembros de la institución, y servirá para mejorar la gestión y el liderazgo en todos los niveles y órganos de la misma.

### **5.1.2. El Código de Ética.**

El colegio particular “Mensajeros de la Paz” cuenta con el Código de Ética, el mismo que fue diseñado con la participación de los directivos, docentes, estudiantes y una delegación de padres de familia, fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay el 15 de abril del año 2008. Este documento señala las directrices para el cumplimiento de la misión y visión institucional, además contiene ciertos principios de convivencia y responsabilidades para que cada uno de los miembros del establecimiento cumpla sus funciones con altura y decoro. A continuación se presentan los lineamientos básicos:

#### **a. Principios internos**

1. Guardar fidelidad al Colegio Particular “Mensajeros de la Paz” (CPMP).
2. Dirigirse a los colegas con respeto y consideración, evitando la competencia desleal.
3. Actualizarse con los conocimientos propios de cada departamento que integra al CPMP.
4. Guardar el secreto profesional con instituciones externas al CPMP.
5. No obtener provecho de la superioridad del puesto para manipular o chantajear a otros.



6. Mantener ante todo la honestidad al evaluar a sus compañeros en lo que se refiere al trabajo y el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.
7. Guardar el respeto de los horarios establecidos, es conveniente que lleguen a la hora indicada, cada vez que se establece un compromiso. Es importante no hacer perder el tiempo a los demás durante las sesiones de trabajo. Ni distraer la atención de los demás, el hablar fuerte y generar desorden, la mayoría de las veces demuestra poco cuidado por los demás.
8. Mantener los buenos modales en general como expresión de respeto hacia los demás.
9. Respetar las fechas de entrega de planificaciones curriculares y los horarios establecidos por el equipo para el desarrollo de las actividades académicas.

#### **b. Normas**

1. Ejercer la función de cada departamento con el objetivo de elevar el nivel educativo de la comunidad colegial, creando soluciones educativas basadas en tecnologías, que satisfagan las necesidades educativas de los estudiantes que integran nuestro colegio.
2. Ejercer la función del CPMP en las organizaciones públicas o privadas, siempre que los beneficios no vayan en contra de los intereses de la comunidad educativa.
3. Ejercer la Misión y Visión del CPMP con el fin de fomentar el desarrollo y creación de soluciones educativas soportadas en tecnologías que beneficien los aprendizajes de los estudiantes.
4. Ejercer la función del CPMP con el objetivo de fomentar el desarrollo de recursos educativos basados en tecnología que compitan.

#### **c. Responsabilidades de los integrantes del Colegio.**

1. Deberá ser honesto en su crítica y no denigrar el trabajo o reputación de otro.
2. No deberá aceptar con conocimiento de causa ningún trabajo profesional en que otro compañero haya estado o esté actuando sin notificárselo y que está satisfecho de este acto.



3. No deberá intentar suplantar a otros ni tampoco competir con otros por medio de una deliberada reducción de honorarios u otros procedimientos de competencia desleal.
4. En caso de que sea requerido para asesoría al interior del colegio, no debe aceptar ningún pago directo.
5. No debe realizar ningún trabajo sin que se le retribuya apropiadamente, a menos que sea para instituciones de caridad o no lucrativas.
6. Deberá respetar el derecho moral a créditos de los trabajos realizados y no adjudicárselo totalmente en forma individual. En el caso de haber trabajado con otros colegas, deberá ser honesto y explicar su grado de participación y los nombres de los mismos.

### **5.1.3. El Plan Estratégico Institucional (PEI)**

El colegio Particular “Mensajeros de la Paz” sí cuenta con el Plan Estratégico Institucional, elaborado y aprobado por la Dirección Provincial del Azuay el 20 de abril el año 2005.

Su estructura cuenta con los siguientes puntos: datos informativos, antecedentes, justificación, principios, análisis, situacional del contexto, FODA, visión, misión, objetivo global, objetivos específicos, metas, estrategias, políticas, recursos, evaluación y proyectos.

A continuación me permito enunciar algunos aspectos importantes que se destacan en el Plan Estratégico Institucional:

#### ***Identidad***

*“Desarrollamos e implementamos una propuesta educativa particular, fundamentada en la formación científica y social, orientada a fortalecer habilidades de pensamiento en los estudiantes que les permita comprender, proponer y comunicar ideas, frente a las diferentes áreas del conocimiento y frente a su propia vida.*

*En concordancia con nuestra filosofía educativa:*

- *Mantenemos siempre nuestras mentes y puertas abiertas para proporcionar un ambiente de confianza y una comunicación asertiva que garanticen el logro de nuestros propósitos educativos y formativos.*



- *Motivamos a nuestros docentes y estudiantes a enfrentar retos, no a evitarlos; a ser innovadores y creativos, y no pasivos espectadores; estamos convencidos de que siempre se puede ir más allá de lo inicialmente propuesto.*
- *Brindamos un excelente servicio basado en el respeto, el cumplimiento y el mejoramiento continuo, dando soporte permanente a nuestro lema: “Un lugar ideal para crecer”.*

### **Principios**

*Nuestro diario quehacer institucional está orientado por nuestros Principios Institucionales, rectores y orientadores de nuestras actuaciones, los cuales procuramos sean apropiados y practicados por todos los miembros de la comunidad. Estos principios son:*

- **Respeto**

*Valoramos la singularidad de las personas en la medida en que reconocemos que la diferencia es enriquecedora sin que ello implique que se tenga que estar necesariamente de acuerdo con las posiciones que sean expuestas.*

- **Honestidad**

*Lo que hacemos y decimos está fundamentado en la verdad y la transparencia, generando en los miembros de la comunidad, comportamientos íntegros y justos.*

- **Autonomía**

*Reconocemos que cada miembro es el actor principal en la construcción de su proyecto de vida, generando consciencia crítica sobre lo que se sabe, se hace y se siente con el objeto de tomar posiciones auténticas sobre las cuales se asume plena responsabilidad.*

- **Sensibilidad social**

*Nos comprometemos a que las acciones de nuestra comunidad estén encaminadas a beneficiar y fortalecer el entorno y la vida de los demás.*

- **Diversidad**

*Guardamos independencia frente a tendencias religiosas y políticas, aunque reconocemos a la religión católica como la practicada por la mayoría de nuestra comunidad; valoramos las diferencias de credo, raza y cultura.*



### **Propósitos Institucionales**

*Nuestro desempeño institucional estará determinado por el logro de nuestros Propósitos Institucionales. Ellos constituyen la causa común que integra e involucra a todos sus participantes, con el fin último de realizar un verdadero aporte al bienestar y al desarrollo del Cantón Santa Isabel y la Provincia del Azuay, a través de nuestros egresados. Estos propósitos son:*

- *“Construir e implementar un proyecto educativo propio fundamentado en una propuesta académica que le permita a los estudiantes abordar los conocimientos relevantes y desarrollar las habilidades y herramientas necesarias para asumir y participar de manera activa y exitosa, en el mundo que los rodea.*
- *Promoviendo revisiones permanentes de los programas por parte de los docentes que garanticen un currículo dinámico y siempre vigente.*
- *Abordando información que sea relevante y significativa para desarrollar los conceptos propuestos, que permitan asumir futuros retos académicos y personales.*
- *Valorando todas las áreas del conocimiento para garantizar una formación integral y la posibilidad de reconocer las preferencias y las fortalezas particulares.*
- *Reconociendo el valor de las dimensiones del pensamiento como la evidencia de la comprensión y apropiación del conocimiento abordado, a través de adecuados procesos de evaluación.*
- *Implementando e innovando las mejores prácticas metodológicas dentro y fuera del aula.*
- *Generando y mejorando continuamente ambientes de aprendizaje que motiven a docentes y estudiantes a una activa participación en los procesos de transmisión y adquisición del conocimiento”. (PEI, Colegio Mensajeros de la Paz”, 2005).*

El PEI del colegio en mención está desactualizado y ya no aporta las directrices necesarias y reales para el cumplimiento efectivo de las actividades administrativas y académicas. Es notable la falta de gestión y liderazgo de las autoridades para diseñar un nuevo PTI, esta debilidad de la institución conlleva desaciertos, muchos maestros únicamente siguen lineamientos impartidos por



los directivos de una forma oral; de esta forma se está propendiendo a la improvisación de los maestros en las aulas y la falta de argumentos para sustentar los proyectos educativos.

#### **5.1.4. El Plan Operativo Anual (POA).**

Cada año es una nueva oportunidad para las instituciones educativas, pues cada una de ellas hace un pausa para evaluar las actividades realizadas, diagnosticar la situación actual y planificar los eventos o actividades a desarrollarse en el próximo año lectivo; este es el caso del CPMP, pues sin dejar de lado los lineamientos reglamentarios de la ley orgánica de educación, la Constitución de la República, el código de la niñez y adolescencia, establece su POA.

El Plan Operativo Anual POA del Colegio Particular mensajeros de la Paz, aprobado conjuntamente con otros documentos curriculares por la Dirección Provincial de Educación del Azuay el 1 de mayo del año 2010, consta de los siguientes puntos: Datos informativos de la Institución, Misión y visión, Datos informativos de los Directivos, Profesores y estudiantes, Diagnóstico, objetivos, Áreas de Gestión, Proyectos y Planes de trabajo, Cronograma de actividades, Nómina responsables, indicadores de evaluación, compromisos y firmas de responsabilidad.

El Plan Operativo anual del CPMP, de alguna manera se torna limitado en ciertas áreas a trabajar, existen algunos detalles a considerar:

No es factible realizar actividades para la adquisición de recursos económicos y así cubrir algunos requerimientos de la comunidad educativa.

La inestabilidad laboral de los maestros, debido a la limitación de recursos económicos de la fundación patrocinadora y los escasos ingresos por pago de pensiones, se han convertido en obstáculos notables para la ejecución del plan de trabajo diseñado para el año lectivo.

En el plano académico, el logro de los planes de trabajo por parte de los profesores es parcial debido a la falta de material bibliográfico y didáctico, esto dificulta el normal desempeño del proceso de enseñanza aprendizaje.



La gestión y el liderazgo de los actores de la institución, básicamente los directivos y docentes, ha sido limitada, pues se pudo haber hecho las gestiones pertinentes ante organismos públicos y privados para la adquisición de recursos económicos, y de esta manera minimizar el impacto negativo en las actividades del plantel.

#### **5.1.5. El Proyecto Educativo Institucional (PEI).**

El Proyecto Educativo Institucional es un proyecto principalmente académico, de carácter permanente, participativo y generalizado, cuya riqueza de resultados depende del aporte de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa, en la medida en que sea apropiado y expresado en la cotidianidad de la vida de del CPMP.

El trabajo de evaluación institucional de CPMP entre los meses de agosto de 2007 y febrero de 2008, se dio paso a la elaboración de un nuevo documento de PEI que contempla las recomendaciones y actualiza al colegio dentro de su situación y posibilidades actuales de proyección. Además se fundamenta en el plan decenal de educación del Ecuador.

El PEI del colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, se fundamenta en el Plan de Transformación Institucional, aprobado por la Dirección Provincial de Educación técnica del Azuay DIPROMET el 15 de mayo del año 2008, cuyas áreas principales son: Área de gestión de procesos, área de gestión de productos, área de gestión de personas, área de gestión de recursos, área de gestión de alumnos y área de gestión de relaciones con el entorno.

Este documento tiene el enorme desafío de orientar y sustentar eficazmente no sólo el proceso de cualificación y acreditación que exige la nueva normatividad y las nuevas condiciones institucionales frente a modernización de la educación, sino el desarrollo institucional en esta nueva etapa de su historia, así como facilitar la coherente orientación de todos los proyectos y las acciones académicas y administrativas, que en armonía logren la manifestación de la riqueza humana, académica y social del Colegio particular Mensajeros de la Paz, de tal manera que se alcance un proceso educativo sostenible.



Los planteamientos aquí consignados constituyen un horizonte y un marco de referencia desde el cual se avanzará en el proceso de estructuración organizacional; estos contenidos tienen como fin dinamizar, orientar, alimentar la actividad académica de directivos, personal administrativo y de servicio, áreas académicas, orientador vocacional, cuerpo médico, comisiones permanentes, profesores y estudiantes, comprometidos con el mejoramiento institucional, conscientes de la necesidad del aporte personal que hoy es irremplazable en el país dada su coyuntura histórica.

EL PEI está con miras a mejorar la calidad académica y humana de todos los que hacen la comunidad educativa del CPMP y se aspira a dar respuestas a la época actual y las circunstancias por las que atraviesa nuestro país. Sin dejar de considerar los intereses de los estudiantes y sus múltiples particularidades y problemáticas.

La ejecución del PEI en el colegio ha sido parcial, puesto que la ejecución de los proyectos educativos tiene un proceso muy complejo, además, por el hecho de fundamentarse en un modelo europeo, tiene lineamientos encasillados en una sola directriz por lo que no posibilita la creatividad e iniciativa de los actores educativos. A esto se suma el limitado tiempo que disponen los educadores para realizar y hacer el monitoreo de los proyectos, lo que ha dado paso a una mera propuesta teórica. Este fenómeno se está dando en los colegios de la cuenca del río Jubones de la provincia del Azuay y pertenecientes al régimen costa.

Queda pendiente la gestión y el liderazgo de las autoridades del plantel para la renovación y adaptación de PEI, con la finalidad de salir del estatismo que hace tanto daño a los miembros de la comunidad educativa y de manera especial a los estudiantes.

#### **5.1.6. Reglamento Interno y otras regulaciones.**

El Reglamento Interno del CPMP está fundamentado en: La Constitución de la República del Ecuador, la Ley Orgánica de educación, el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, el Código de la niñez y



adolescencia y el código de convivencia; fue aprobado por la Dirección Provincial de Educación del Azuay el 20 de junio del año 2008.

Una de las cualidades del Reglamento Interno, que es altamente valorada en el CPMP, es la participación estudiantil; es decir, tener un carácter firme, pero abierto para escuchar a los demás. Como muestra de aquello, se especifican los aspectos relevantes: a. La participación conjunta entre profesores y delegados de cada curso en la socialización del reglamento interno para todos de los estudiantes en todos sus niveles; b. La aplicación de medidas socioeducativas, en acuerdo común, con los estudiantes involucrados en actos de indisciplina; c. el acompañamiento de los tutores de cada curso, dentro de un Plan Piloto en la Provincia del Azuay, llamado “Plan de acción Tutorial”. Cabe señalar que el colegio siendo leal a su misión, acoge a muchos niños y adolescentes de familias irregulares y vulnerables.

Se podría decir que el liderazgo educacional en el CPMP, está basado en: La democracia participativa horizontal, en el servicio de calidad humana y en el respeto de los derechos de los estudiantes, sin perder la autoridad necesaria de los líderes y sin el abuso del poder. El Reglamento Interno es un documento que evidencia lo antes mencionado y que está sujeto a ser mejorado.

En lo referente a los valores que promueve el Reglamento Interno, hace falta la socialización a los estudiantes y padres de familia, para que ellos se involucren, y a la hora de establecerse las medidas socioeducativas, estas no sean aceptadas únicamente como medidas coercitivas, sino como oportunidades para el crecimiento integral de los estudiantes.

## **5.2. La Estructura Organizativa de la Institución Educativa.**

### **5.2.1. Misión y Visión.**

Toda organización tiene que tener un horizonte claro y un norte esperado, por tal motivo, la misión y visión son elementos claves que marcan el presente y futuro, un antes y un después de una institución educativa. El colegio Mensajeros de la Paz ha delimitado con claridad la misión y visión, las mismas que se detallan:



### **MISIÓN:**

*“Somos una comunidad educativa de inspiración cristiana que centrados en la persona y su entorno, proyectamos nuestras actividades escolares hacia la promoción y restitución de los derechos fundamentales de niños, niñas, adolescentes y sus familias, a través de una educación personalizada y enmarcada en la realidad que viven nuestros estudiantes”. (Plan Estratégico Institucional del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, 2005).*

La misión de la Institución podría estructurarse de una mejor manera, para ello debería especificar los aspectos socioeconómicos y familiares de la población estudiantil a la cual se dedican sus servicios educativos. Además se debería resaltar los valores que se quiere potenciar.

### **VISIÓN:**

*“La Unidad Educativa “Mensajeros de la Paz” es una institución que promueve el desarrollo humano, científico y tecnológico de niños-as, adolescentes y jóvenes con calidad académica y calidez humana. Con la finalidad de contar con profesionales capaces de servir a la comunidad y vencer los desafíos que presenta la sociedad”. (Plan Estratégico Institucional del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, 2005)*

En la visión del colegio se podría incorporar elementos como, la gestión y el liderazgo que se requiere fomentar de los estudiantes, y también especificar el tiempo en el que se quiere cumplir con las metas establecidas.

De modo general podemos observar que, los planteamientos de la misión y visión del establecimiento, están dirigidos a la promoción integral de los niños y adolescentes que llegan a la institución, esto representa un compromiso permanente de los responsables de la educación. Además se debe enfatizar que, de la gestión, el liderazgo y los valores que ejecuten depende el fiel cumplimiento de estas metas, caso contrario se quedarían en meras aspiraciones.



### **5.2.2. El Organigrama**

El Colegio Particular “Mensajeros de la Paz” tiene sus estructura orgánica y funcional de acuerdo a las leyes y normas vigentes, jerarquizando las instancias superiores que de conformidad con la Ley Orgánica de Educación se encuentran claramente estipuladas sus funciones y atribuciones, tanto los organismos, áreas, departamentos, comisiones y personal están relacionados por sus objetivos estratégicos que cumplen en el plantel.

El capital humano conformado por los talentos y las competencias del personal que labora en el plantel y de aquellas que directa o indirectamente se relacionan con el desarrollo de las prácticas educativas, se encuentra estructuralmente organizado de tal modo que el mayor desafío para obtener un buen nivel de eficiencia y eficacia la llevan el rector y el consejo directivo, organismos que tienen responsabilidades directivas. Pero cada uno de los departamentos y organismos cumplen también funciones importantes, guiados por un plan operativo se interaccionan y promueven el desarrollo de acciones encaminadas a la constante transformación institucional. Los planes a ejecutarse por cada departamento, área o comisión deben ser aprobados por el consejo directivo, así mismo al finalizar el período lectivo presentan ante dicho organismo los informes finales respectivos con el fin de evaluar la gestión y estimar las recomendaciones que se creyeran convenientes.

Se considera entonces que todos los actores de la comunidad educativa están distribuidos en el orgánico funcional y estructural, de acuerdo a su función y representación en la institución; en este caso en el nivel jerárquico más alto se encuentra el rector, quien es nombrado por el presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz y dueño legal del colegio, quien tiene como elementos asesores al Consejo Directivo y a la Junta general de directivos y profesores, jerárquicamente dependen del rector el vicerrector, el Inspector General, el Comité Central de Padres de Familia, la comunidad cantonal; así como también el sector administrativo como: Secretaria, colecturía, biblioteca y auxiliar de servicios. En el segundo nivel de la línea jerárquica directiva se encuentra el vicerrector que es el responsable del COBE, directores de área, comisiones y laboratorios.

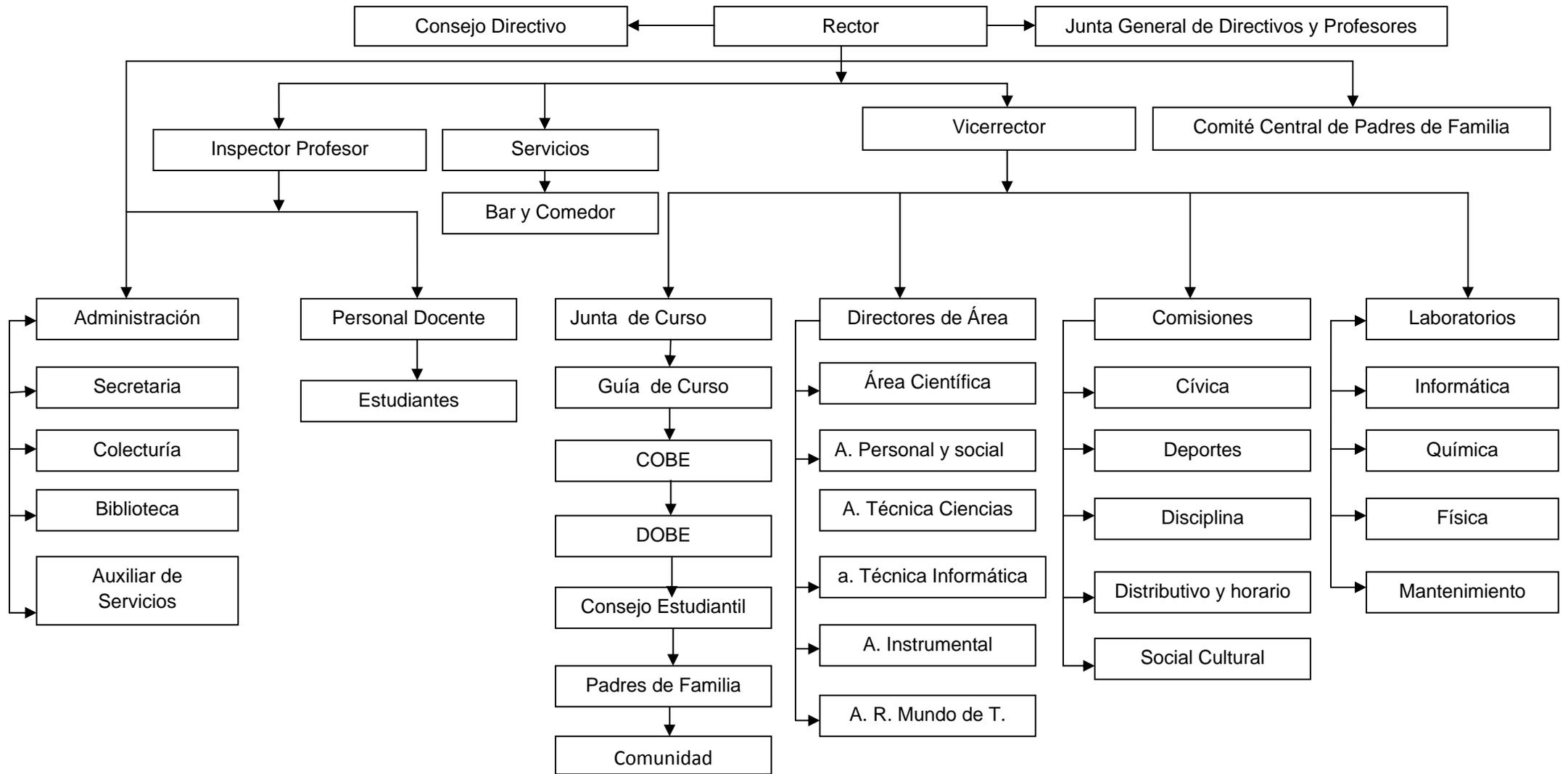


En los últimos tres años, en la institución se ha promovido notablemente la consulta y la participación de los estudiantes en la planificación estratégica de los eventos académicos, deportivos, culturales, recreativos y otros. Esto ha permitido mejorar la comunicación, confianza e integración de los estudiantes con los profesores.

A continuación, se presenta el Organigrama del colegio Mensajeros de la Paz, el mismo que, contiene los elementos administrativos y académicos básicos para el correcto funcionamiento de la institución, y que se ajusta a lo Establecido en la Ley Orgánica de Educación del Ecuador:



### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEL COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ”





### **5.2.3. Funciones por áreas y departamentos.**

#### **5.2.3.1. Áreas**

##### **a. Área Instrumental**

El área instrumental es responsable del desarrollo del currículo relacionado con la formación académica general de los estudiantes. Por lo general verifica el desarrollo del currículo de las asignaturas referidas a ese aspecto. Tiene como objetivo preparar a los estudiantes en el aspecto cognitivo e intelectual para el cultivo de su parte humana. Está integrada por siete docentes que imparten las asignaturas de inglés, computación, lenguaje y comunicación, dibujo, cultura física y cultura estética. Se encuentra dirigida por un docente, un secretario y los demás miembros.

##### **b. Área Científica**

El área científica es encargada de vigilar el desarrollo normal de las actividades docentes de las materias de esta parte importante del currículo. Entre sus actividades importantes se destacan las siguientes: dialogar con los maestros sobre el desarrollo de programas, observar las clases de las asignaturas correspondientes. Tiene como objetivo garantizar el desarrollo holístico del plan de estudios para que los estudiantes puedan acceder al conocimiento total de las asignaturas que lo conforman. Se encuentra estructurada por siete docentes que tienen un director y un secretario. Las materias de esta área son: ciencias naturales, química, biología, matemática, física, y economía. En esta área se planifican actividades que promuevan la práctica de campo y sobre todo la experimentación. Una actividad importante es la ejecución del proyecto MUYU, que consiste en un proceso de siembra de árboles autóctonos.

##### **c. Área Técnico Profesional**

El área técnica profesional es encargada de vigilar el desarrollo normal de las actividades docentes de las materias inherentes al ámbito profesional, tanto de especialidad de Aplicaciones Informáticas, como de instalaciones, redes y computadoras. Entre sus actividades importantes se destacan las siguientes: Revisar con los maestros el desarrollo de programas, observar las clases de las asignaturas correspondientes, gestionar la consecución de recursos



técnicos, estructurar los materiales de los talleres y laboratorios, diseñar y desarrollar proyectos de diversa índole con los docentes.

Esta área tiene como objetivo principal, garantizar el desarrollo integral del currículo, para que los estudiantes puedan prepararse de manera adecuada y desarrollar las competencias necesarias para enfrentarse al campo laboral. Se encuentra conformada por cinco docentes, teniendo como responsables el director y secretario.

### **5.2.3.2. Departamentos**

El Colegio “Mensajeros de la Paz”, cuenta con el Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil (DOBE), que tiene como funciones: Acompañamiento a los estudiantes en su vida estudiantil; desarrollo de programas de carácter social, con el fin de cubrir las necesidades básicas de los estudiantes de escasos recursos económicos; coordinación y realización de talleres con fines formativos y de orientación con la ayuda de profesionales especializados. Su objetivo está encaminado a ofrecer ayuda a los estudiantes con un perfil vulnerable. Por lo general se encargan de identificar a los estudiantes que requieran apoyo, realizar gestiones tendientes a la consecución de becas, proveer de recursos didácticos otros bienes materiales para la formación integral.

### **5.2.3.3. Comisiones**

De acuerdo a las competencias del Honorable Consejo Directivo, se han designado equipos de docentes que conforman comisiones, siendo éstas las principales: Comisión técnico pedagógica, comisión de deportes, comisión de disciplina, comisión socio cultural, comisión cívica, y la comisión horarios.

#### **a. Comisión de Deportes**

La función prioritaria de esta comisión es: promover y desarrollar actividades de carácter deportivo; su objetivo fundamental es incentivar a los estudiantes hacia la práctica deportiva para evitar que empleen su tiempo libre en actividades que conduzcan a vicios, tales como tabaquismo, alcoholismo o drogadicción. Las actividades que cumple esta comisión en el año lectivo son:



Entrenamiento de los estudiantes para las jornadas deportivas internas e intercolegiales. Esta comisión está conformada por cuatro docentes que ejercen las siguientes dignidades: presidente, secretario, tesorero y vocal respectivamente.

### **b. Comisión de Disciplina**

La comisión de disciplina tiene como función prioritaria, realizar el seguimiento y control del desarrollo conductual de los estudiantes dentro y fuera del plantel, en coordinación con el departamento de inspección, DOBE, tutores cada curso y padres de familia. Su objetivo está encaminado a concienciar a los estudiantes sobre el buen comportamiento dentro y fuera de la institución, para evitar situaciones problemáticas. Las principales acciones desarrolladas por esta comisión son: Difusión de los derechos y deberes vigentes en el código de convivencia y reglamento interno, realizar charlas de motivación referidas a la solución pacífica de conflictos, tratar los casos de indisciplina. Esta comisión se encuentra integrada por tres docentes, con las dignidades de presidente, secretario y vocal. Las actividades desarrolladas no buscan únicamente la sanción, sino más bien, el esclarecimiento y solución de situaciones conflictivas.

### **c. Comisión Socio Cultural**

La comisión socio cultural tiene como función principal: planificación y desarrollo de actividades que promuevan el cultivo desempeño social, afectivo y cultural de los actores de la institución educativa; tiene como objetivo fundamental, robustecer las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución educativa, así como valorar el acervo cultural del entorno geográfico cercano.

Esta comisión ha sido responsable de realizar festivales folklóricos, musicales; así como el desarrollo de actividades que potencialicen la creatividad de los estudiantes como murales, concursos varios. Está integrada por cuatro docentes con las dignidades de presidente, vicepresidente, secretario y vocal.



#### **d. Comisión de Cívica**

La comisión de Cívica tiene como función principal, la preparación de cada uno de los estudiantes para que participen en los desfiles y programas de carácter cívico; así también como el acompañamiento a cada uno de los cursos que, semanalmente presentan el Momento Cívico, todo esto con la finalidad de fomentar el civismo y la praxis de los valores cívicos en los estudiantes.

#### **5.3. El Clima escolar y Convivencia con Valores.**

El clima escolar se refiere al ambiente interno de los miembros de la institución, y está estrechamente relacionada con el grado de motivación de los mismos. El clima institucional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. *“El clima organizacional puede percibirse dentro de un gama de características cualitativas: saludable- malsano, cálido, frío, incentivado, desmotivado, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera como cada participante realiza sus actividades en el ambiente educativo, y pasa a percibido en función de estas”* (Revista Educación, N° 13, 2007: 28).

En términos más prácticos, el clima organizacional depende del estilo del liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en ella, y de la etapa de vida de la institución.

El Colegio particular “Mensajeros de la Paz”, inspirado en la persona de Jesucristo, asume que todos sus miembros deben buscar la perfección de la persona humana a través de del estudio, el trabajo, las relaciones humanas y el compromiso con la comunidad. Para dar cumplimiento a estos ideales se han estimado los siguientes valores:

**“Autoestima:** *Aprender a quererse, aprender a proteger mi salud y mi cuerpo, aprender a utilizar la razón para vivir y razones para esperar.*

**Responsabilidad:** *Cumplimiento de acuerdos y normativas institucionales.*

**Justicia:** *Equidad en las acciones motivacionales, de estímulo y de sanciones.*



*Creatividad: Desarrollar el espíritu emprendedor para asumir retos y problemas.*

*Eficacia: Logros y resultados coherentes con los objetivos planteados.*

*Respeto: principio fundamental para la convivencia de los actores educativos.*

*Honestidad: Actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida.*

*Libertad: Dimensión a partir de cada uno, voluntario y reflexivamente desarrolla acciones, acuerdos y decisiones de beneficio personal y colectivo.*

*Puntualidad: El tiempo de las demás personas es tan respetable como el nuestro, llegar tarde significa desprecio a las personas que nos esperan.*

*Solidaridad: Indispensable para el desarrollo de la comprensión y respeto a los demás, que se traducen en participación y ayuda desinteresada en las actividades institucionales”.(Código de Convivencia del CPMP, 2008).*

El CPMP, ha fijado unos valores muy claros y que pueden evidenciarse en todos los espacios y momentos; estos valores nos dan la pauta para comprender una vez más que la educación debe ser la base fundamental de la formación integral de la persona, fundamentada en los valores, que no nacen con la persona, sino que, se deben fomentar con el buen ejemplo y la sensibilización adecuada, más no como una investigación, pues los valores no son una materia sino un eje transversal en la formación de los estudiantes.

La institución educativa, en coordinación con la Dirección Provincial de educación, ha diseñado documentos y proyectos, con la finalidad de evidenciar la práctica de los valores; cuenta con el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, el Decálogo de parámetros para verificar la conducta de los estudiantes y la participación en un proyecto piloto, emprendido el año 2008 por el Departamento de Bienestar Estudiantil de la Provincia del Azuay, denominado “Plan de Acción Tutorial”, el mismo que tiene la finalidad de fomentar proyectos con los tutores o dirigentes de cada curso orientados al acompañamiento de los estudiantes y la práctica de los valores. La planificación y ejecución anual del Plan de Acción Tutorial ha sido muy



fructífero, pues ha permitido incrementar el nivel de confianza entre profesores y estudiantes, facilitando al mismo tiempo el apoyo profesional a los educandos.

### **5.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.**

La pedagogía que se desarrolla en el colegio particular “Mensajeros de la Paz”, se fundamenta en el constructivismo social, la misma que considera al estudiante como el protagonista de en la construcción de su aprendizajes. El profesor es un facilitador para la adquisición de los conocimientos. De esta manera, se ha dejado de lado el protagonismo del profesor y se da paso un trabajo conjunto en la construcción de los aprendizajes, dentro de un margen de equidad y el respeto.

En los últimos tres años de vida institucional se ha capacitado a los profesores, por iniciativa de los directivos, un mes antes del inicio de clases, en este proceso de capacitación se ha puesto como modelo al “pedagogo y maestro de maestros”: Jesucristo. Además se ha motivado invitado a los maestros para que sean asertivos en el trato con los estudiantes, de tal manera que ellos vean en sus educadores una fuente de valores que inspiran el desarrollo personal.

El currículo, hasta donde ha sido posible, se ha adaptado a las circunstancias y necesidades de los estudiantes, sin alejarse de los objetivos planteados en la educación básica y en las especialidades del bachillerato.

Los documentos curriculares de la institución en los cuales se han difundido los valores, básicamente son: El Plan Curricular Institucional (PCI), El Plan de Unidad Didáctica (PUD) y el Plan de Clase (PC), en los cuales se ha especificado los valores que se trabajan como ejes transversales en el desarrollo de los contenidos de cada una de las asignaturas. En cuanto al cumplimiento de los valores propuestos, estos se los ha verificado en las Juntas de Profesores que se realizan bimestralmente con la participación de los estudiantes, padres de familia y profesores, en las mismas que se determinan el porcentaje de logros de aprendizaje y de conducta, con las debidas justificaciones. Además como verificadores de logro en la práctica de los valores están los registros diarios de asistencia, conducta y tareas, que



son responsabilidad del inspector general de la institución. A partir de la revisión de estos documentos se evidencia que sí se cumplen los valores planteados, pero de una forma parcial, esto se debe a que los docentes, al iniciar la Unidad Didáctica, el proyecto o la clase, no socializan a los estudiantes los valores que se quiere cumplir en el transcurso del desarrollo de los aprendizajes.

### **5.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.**

La estructura organizativa básica del colegio se fundamenta en los estamentos establecidos por la Ley Orgánica de Educación (Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación, Art. 93, Lit. a-k) y en los Reglamentos de la Fundación Mensajeros de la Paz. Se respeta la jerarquía del gobierno institucional pero que no abusa del poder.

Con la finalidad de operar de la forma adecuada se han establecido espacios para el análisis, la programación y evaluación mensual a través del equipo de gestión y administración; así también se ha dado un amplio espacio de participación a los estudiantes a través de su ente representativo como es el consejo estudiantil.

Se ha conseguido un amplio margen de respecto a las personas y al trabajo que desempeñan los directivos, administrativos, personal de servicio, profesores, estudiantes y padres de familia. Son dos años desde que se ha logrado la estabilidad de la planta docente y directiva, esto ha permitido la continuidad de los procesos para el desarrollo académico.

Los documentos en los cuales se ha podido verificar el cumplimiento de las metas trazadas en el ámbito operacional y la práctica de los valores, tales como servicio, respeto, honestidad y la responsabilidad, primordialmente son: Actas del consejo directivo, proyectos de mejoramiento, plan operativo anual, plan de trabajo de las comisiones y los informes al finalizar el año lectivo.

La gestión y el liderazgo de los directivos del colegio de alguna manera se sienten limitadas por la injerencia de la Fundación Mensajeros de la paz, que en algunos casos ha interferido en la toma de decisiones en el ámbito administrativo. Esto afecta el estado de ánimo de los directivos y restringe la



capacidad de gestionar con toda la libertad, además disminuye la motivación para emprender actividades que potencien los valores y la sana competencia entre los actores de la institución.

### **5.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores.**

El colegio tiene once años de vida institucional, en sus primeros siete años la dirección del colegio la encabezó el presidente de la Fundación Mensajeros de la Paz. Desde al año 2006 la dirección del colegio ha sido designada a la persona que goza de la confianza del dueño legal de la institución, esto ha permitido que el rector este de forma constantes y vigilante de las actividades que se desarrollan y que tenga cierta facilidad para actuar a nivel interno.

Un aspecto importante de la administración el área financiera y que afecta de forma indirecta a la vida institucional, por ello cabe destacar que, la economía del colegio la lleva la Fundación Mensajeros de la Paz, esto se ha tenido consecuencias positivas y negativas, por citar: Una consecuencia positiva es que los administrativos no reciben dinero por ningún concepto, eso le deslinda de muchas responsabilidades; y una consecuencia negativa es que, cuando el colegio tiene necesidades económicas urgentes por cubrir, debe esperar a que haya fondos en la fundación, caso contrario, se alteran o retrasan muchas actividades, por ejemplo si se retrasan el pago de sueldos, y esto crea inestabilidad y desmotivación en los profesores.

La administración financiera de la institución se fundamenta en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador (Arts. 167-181), en el cuales se señalan los parámetros dentro de los cuales debe laborar un colegio particular, tal es el caso de, designación de autoridades, cobro de pensiones, remuneración de los maestros, becas estudiantiles, presupuestos y otros. En la atención a los educandos y sus padres, por parte de los directivos de la institución, se ha demostrado la práctica de los valores como, la solidaridad, la tolerancia y el respeto a la hora de fijar los costos de colegiatura, creando espacios para el diálogo y el compromiso mutuo.

Los documentos del colegio en los cuales se evidencia la planificación administrativa y financiera son: el PEI, presupuesto anual, actas de sesiones



del consejo directivo y actas de la asamblea general de padres de familia. En estos documentos se registran los lineamientos legales y los acuerdos entre los miembros de la institución para un manejo adecuado de los fondos que se generan por la prestación de los servicios educativos. Luego de la revisión de los documentos antes mencionados se verifica que, no se encuentran delimitados de forma explícita los valores que se deben practicar en los espacios y momentos destinados a la administración financiera. Por tanto se sugiere que, se definan y socialicen los valores que se quieren practicar dentro y fuera de la institución, como muestra clara de una administración encaminada al servicio formativo de la comunidad.

La administración, encabezada por los directivos de la institución, debe liderar la planificación y ejecución de proyectos orientados al desarrollo de valores en las áreas académicas, de tal forma que los estudiantes se empoderen de la filosofía de la institución, que tengan afecto por su colegio y se comprometan como actores positivos para el mejoramiento del mismo.

#### **5.3.4. Dimensión comunitaria y valores.**

El Colegio se ha constituido en una alternativa educativa para la comunidad del Cantón Santa Isabel y la Cuenca del río Jubones, por que acoge a los niños y adolescentes de todos los estratos sociales y de manera preferente a aquellos que provienen de familia irregulares.

Los directivos del CPMP en coordinación con la Fundación Mensajeros de la Paz, cuando ha sido necesario han diseñado proyectos educativos para solventar gastos y continuar así con la formación de los niños y adolescente marginados.

La participación de los estudiantes en los proyectos de Educación Básica para Jóvenes y Adultos (EBJA), Educación para la Salud y otros han sido un espacio para compartir con la comunidad. En el presente año lectivo, con la apertura de la Especialidad de Aplicaciones informáticas, se ha abierto un espacio de relación con la comunidad con la las prácticas profesionales de los estudiantes del tercero de bachillerato en algunas empresas de la localidad, en las cuales los estudiantes han tenido la aceptación y el aprecio por el trabajo realizado.



El responsable directo de la vinculación del colegio con la comunidad es el vicerrector, el mismo que con el apoyo del DOBE y el Consejo Estudiantil, han programado actividades de carácter recreativo, formativo, religioso e integración, para involucrar a la comunidad y demostrar los valores que se practican en la institución, entre las actividades más notables tenemos: Caminatas de integración, cursos de nivelación para estudiantes de educación básica y bachillerato, colonias vacacionales, pase del niño, cursos de pintura y danza. En estas actividades se ha logrado la participación de un número significativo de los habitantes del cantón y la motivación para el ejercicio de los valores, tales como: compañerismo, respeto, aprecio por lo sagrado, justicia y equidad.

Los documentos en los cuales se ha podido verificar el desarrollo de las actividades con la comunidad son: Plan Operativo Anual, Plan de trabajo del Consejo Estudiantil, Plan de trabajo del DOBE, actas de las comisiones sociocultural y pedagógica.

La vinculación con la comunidad no ha sido del todo satisfactoria, pues no existe el involucramiento de todos los estudiantes ni se ha promovido la participación activa de la comunidad, por tal motivo los directivos y docentes deberán realizar las gestiones necesarias para que se emprendan nuevos proyectos y actividades. Se deberán establecer los valores que se quieren fomentar en los estudiantes a través de las actividades que vayan a realizar, para que estas no sean un mero cumplimiento del deber, sino que, sirvan para el crecimiento personal de los estudiantes y la vinculación con la comunidad del cantón santa Isabel.

#### **5.4. Análisis FODA**

*El FODA es una técnica, “sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan”. (www.mhtml//G: Diagnóstico FODA.mht/, extraído el 12 de abril del 2011).*



La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afecta tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que puede ayudarnos también para definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

El diagnóstico FODA permite identificar la situación actual, que está constituida por dos niveles; la situación interna y la situación externa.

**La Situación Interna:** Está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización. En tanto la Situación externa, se refiere a los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

Para que funcione adecuadamente, el cuerpo humano toma elementos externos como el aire, el alimento, las relaciones afectivas y las pasa a su procesador que es el cuerpo humano que toma estos elementos y los transforma en energía y desecha lo que no le es conveniente.

En la Situación interna, se consideran dos elementos principales que la conforman y se refieren a las fortalezas y las debilidades, aspectos que detallaremos a continuación:

**Las Fortalezas:** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos. Ejemplos de fortalezas son: Objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, conocimientos, aceptación, decisión, voluntad, etc.

**Las Debilidades:** Son los factores negativos que posee la institución y que son internos, constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos. Ejemplo de debilidades son los siguientes:

**La situación externa:** Referida al análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta. En este caso también se debe considerar dos elementos principales: las oportunidades y las amenazas.



**Las Oportunidades:** Son los elementos del ambiente que las personas o instituciones pueden aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc. Algunos ejemplos serían: afiliación, apoyo de otras organizaciones, oferta de capacitación, paz social, nueva tecnología, tecnología apropiada.

**Las Amenazas:** Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Entre estas tenemos: falta de aceptación, antipatía de otros hacia lo que se hace, malas relaciones interpersonales, competencia, rivalidad, falta de apoyo y cooperación.

Como se ha podido dar cuenta a este momento, contamos con elementos positivos y elementos negativos, hay un elemento positivo y uno negativo en cada una de las situaciones ([www.mhtml//G: Diagnóstico FODA.mht/](http://www.mhtml//G:Diagnóstico_FODA.mht/), extraído el 12 de abril del 2011).

El FODA del Colegio particular “Mensajeros de la Paz”, fue revisado y analizado por última vez el 20 de marzo del año 2010, este análisis se lo realizó con la participación de los miembros de la comunidad educativa, como son: estudiantes, padres de familia, directivos y profesores, teniendo algunos aspectos relevantes, tanto en lo positivos como negativos, los mismos que se consideran como retos a mejorar y a superar respectivamente. En el FODA que a continuación se presenta, también se destacan algunos aspectos relevantes que han aportado los encuestados en el presente trabajo investigativo.

Con la revisión y aplicación del FODA se ha logrado determinar el grado de gestión, liderazgo y práctica de valores en la institución; al mismo tiempo da la oportunidad de establecer ciertos problemas o necesidades para determinar las propuestas de mejoramiento.

#### **5.4.1. Fortalezas y Debilidades.**

Como en toda organización educativa, se presentan aspectos fortalezas y debilidades, sin embargo es importante y asertivo destacar las fortalezas, con la finalidad de mejorarlas y poder cumplir la misión, visión y objetivos planteados por la Institución; de la misma manera se han establecido las debilidades para poder abordarlas a través de proyectos o propuestas. Las



fortalezas que se destacan el FODA del colegio particular “Mensajeros de la Paz”, son las siguientes:

- **Fortalezas:**

Se puede constatar que las fortalezas se dan en algunos espacios, momentos y situaciones propiciadas por la institución, entre las más sobresalientes tenemos; Formación profesional de los docentes y autoridades, participación de los padres de en las gestiones académicas y administrativas, buena comunicación y coordinación entre autoridades, y la infraestructura adecuada para las actividades académicas y administrativas.

- **Debilidades:**

Las debilidades son realidades que no se pueden ocultar ante la mirada continua de los miembros de la comunidad educativa y fuera de ella, pero al mismo tiempo se las debe considerar como oportunidades para superarlas. Las debilidades más notables que se presentan son: La falta de gestión para realizar actividades que mejoren los problemas de aprendizaje y la motivación de los estudiantes, falta de liderazgo de las autoridades del colegio para la adquisición de recursos económicos y material didáctico, falta de liderazgo de parte de las autoridades del colegio ante la influencia de la Fundación “Mensajeros de la Paz” desde Cuenca, la gestión limitada de las autoridades para la actualización de la metodología, y falta de gestión para la promoción y práctica de los valores.

Las debilidades antes mencionadas, denotan de alguna manera la falta de gestión y liderazgo de parte de los miembros de la unidad educativa para superarlas. Estas debilidades se constituyen en un reto para las autoridades de la institución. 542

#### **5.4.2. Oportunidades y amenazas.**

- **Oportunidades.**

Los miembros de la comunidad educativa vislumbran un espacio y un tiempo apropiado para mejorar sus condiciones educativas y formativas, las mismas que deben ser aprovechadas por todos los actores de la educación. Sin



embargo siente amenazas externas, y en algunos casos ajenas a sus voluntades, las mismas que podrían dificultar el logro de los aprendizajes y la realización de los objetivos planteados por la institución educativa. Las oportunidades más notables en el colegio son: Apertura de las autoridades del Ministerio de Educación para apoyar las gestiones de las autoridades del colegio, apoyo y respaldo del comité de PFFF para la gestión, y el prestigio con que cuenta el colegio dentro de la comunidad cantonal.

- **Amenazas:**

Con la influencia de fuerzas internas y externas, todas las instituciones se encuentran proclives a amenazas para su normal desarrollo. En el Colegio mensajeros de la Paz”, se han detectado algunas amenazas y que se destacan a continuación: Falta de políticas educativas uniformes y permanentes, emigración de padres y madres, violencia familiar que evidencian algunos estudiantes, y la Influencia negativa de los medios de comunicación.

Estas amenazas merecen la atención y la gestión inmediata de parte de las autoridades para detener y evitar el impacto en los miembros de la comunidad educativa.



### 5.4.3. Matriz FODA.

#### COLEGIO PARTICULAR “MENSAJEROS DE LA PAZ” Aplicación de la matriz FODA.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Formación profesional de los docentes y autoridades.</li><li>- Participación de los padres de en las gestiones académicas y administrativas</li><li>- Buena comunicación y coordinación entre docentes y autoridades.</li><li>- La institución cuenta con infraestructura adecuada para las actividades académicas y administrativas.</li><li>- Trabajo en equipo y buenas relaciones entre los profesores.</li><li>- Residencias juveniles para acoger a adolescentes de comunidades lejanas.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apertura de las autoridades del Ministerio de Educación para apoyar las gestiones de las autoridades del colegio.</li><li>- Apoyo y respaldo del comité de PPF para la gestión.</li><li>- Formación de bachilleres emprendedores.</li><li>- Centros de Internet para la investigación.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de gestión para la realización de actividades que mejoren los problemas de aprendizaje y la motivación de los estudiantes.</li><li>- Falta de liderazgo de los directivos para gestionar ante las autoridades gubernamentales para mejorar situación económica del colegio.</li><li>- La gestión limitada de docentes y autoridades para la actualización de la metodología.</li><li>- Falta de gestión para la promoción y práctica de los valores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de políticas educativas uniformes y permanentes.</li><li>- Emigración de padres y madres; creando familias disfuncionales.</li><li>- Alcoholismo y drogadicción.</li><li>- Violencia: familiar, ciudadana. Influencia negativa de los medios de comunicación.</li></ul>

Los datos que nos proporciona el FODA son útiles para considerar los puntos neurálgicos de la institución educativa, y considerar a los mismos como oportunidades, más no como impedimentos, así de esta forma se podría mejorar la calidad administrativa y académica de la institución educativa.



## 5.5. Resultados

### 5.5.1. De los Directivos

Una de las políticas principales de este colegio ha sido, el máximo respeto por la dignidad, los derechos y libertad de los estudiantes, a través de un acompañamiento cercano, técnico y holístico, que le ha permitido ganarse el reconocimiento de la ciudadanía y así mismo la antipatía de algunos ciudadanos, pues algunos consideran que “no se les debe dar toda la libertad a los estudiantes”, algo ilógico, pues los estudiantes son los protagonistas de formación, y la libertad es intrínseca a las personas.

A continuación se exponen los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, quienes forman parte del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”.

**Tabla 6**  
**FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO.**

Forma de organización	f	%
a. El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	1	20%
b. Coordinadores de área	0	0%
c. Por grupos de trabajo	2	40%
d. Trabajan individualmente	1	20%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

De acuerdo a los resultados obtenidos (tabla N° 6), con respecto al tema: La organización de los grupos de trabajo, se aprecia que, el Colegio “Mensajeros de la Paz” cuenta con una organización basada en los equipos de trabajo, así lo manifiestan el 80% de los entrevistados, además se denota que se lo hace de forma coordinada y se evita la individualidad.



Es importante señalar que no todos están en de acuerdo con la forma de integrar los grupos de trabajo y que algunos prefieren hacer un trabajo individual y se podría propiciar más la gestión del equipo directivos para solventar las necesidades que tiene la institución.

**Tabla 7**

**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	3	60%
b. Los resultados obtenidos en la Institución	1	20%
c. Valor y tiempo empleados en la institución	1	20%
d. Otros	0	0%
e. No contestan	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

Según lo expresan los datos de la tabla 7, aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización, se considera como el principal aspecto, el número de miembros de la institución con un 60%, seguido de los aspectos como son: resultados obtenidos, el valor y tiempo empleados con un 20%. Con esto se denota que el tamaño de la organización se mide en base al número de miembros de la institución, pero es notable que únicamente el 20% de los directivos toman en cuenta los resultados para medir el tamaño de la organización, puesto que al ser la institución particular debería gestionar y trabajar para la obtención de los resultados.



**Tabla 8**  
**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60%
b. No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

Según los entrevistados, en un porcentaje del 60% manifiestan que las tareas que desarrollan los miembros de la institución están enmarcadas y normadas en los estamentos legales de la educación a nivel nacional y local. Pero es evidente que el 40% de los directivos manifiestan que no se toman en cuenta el manual de normas del colegio. Este dato es relevante, puesto que, de acuerdo a la observación directa del investigador se puede constatar que, no todos documentos institucionales están actualizados y debidamente conocidos por los directivos. Esto es prueba de que no se ha hecho las gestiones pertinentes para actualizarlos y socializarlos con todo el equipo directivo.

**Tabla 9**  
**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60%
b. No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones lo lidera el Concejo Directivo de la institución con un 60% y está presidido por el primer vocal que es el Rector. Según estos resultados se puede observar que las autoridades de sujetan a lo establecido por el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del País. Es importante destacar que, a pesar de haber consenso



en las decisiones, no es total, pues no se siguen todos los procedimientos para una correcta decisión, como son: La formulación del problema, las alternativas a elegir, la alternativa el acta, la ejecución de la alternativa y el seguimiento de la decisión tomada, por tanto es una debilidad que debe superar el quipo institucional.

Además, a decir de los directivos y conforme lo expresa el 40% de los entrevistados, las decisiones no siempre tienen el acuerdo de los directivos del colegio, ya que la injerencia de los directivos de la Fundación dueña del colegio, en algunas oportunidades, desaprueba las decisiones ya tomadas, lo que provoca limitaciones en la gestión y el liderazgo.

**Tabla 10**  
**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Sí	3	60%
b. No	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta a Directivos  
Autor: Juan Díaz

La delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos, según los entrevistados en muchos de los casos es notoria, existe una dependencia de los directivos de la Fundación Mensajeros de la Paz, la misma que les condiciona a consultar o delegar la toma de decisiones. En algunos casos la delegación no es positiva, porque el hecho de decidir sin conocer a fondo la realidad interna de la institución, posibilita una actuación parcializada o superficial.



**Tabla 11**  
**SU ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	2	40%	3	60%	0	0%
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	60%	2	40%	0	0%
c	La capacitación continua de los docentes	3	60%	2	40%		
d	Trabajo en equipo	4	80%	1	20%	0	0%
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	60%	2	40%	0	0%
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	1	20%	4	80%	0	0%
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	40%	3	60%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos  
Autor: Juan Díaz

Con respecto al apartado, administración y liderazgo en el centro educativo y lo que promueve, de destaca lo siguiente: Trabajo en equipo el 80%, desarrollo profesional de los docentes 60%, vivencia de valores el 60%. Los aspectos que menos se promueven son los siguientes: La excelencia académica, la delegación de autoridad y la participación de los padres de familia en las actividades programadas. Estos datos permiten establecer que falta el liderazgo y gestión en las autoridades de la institución para mejorar la calidad académica y de vida de sus estudiantes.



**Tabla 12**  
**HABILIDADES DEL LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	1	20%	4	80%	0	0%
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	80%	1	20%	0	0%
c	Se adquieren a partir de la experiencia.	0	0%	5	100%	0	0%
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	3	60%	2	40%	0	0%
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión.	3	60%	2	40%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

Según los encuestados, las habilidades que se requieren para dirigir una institución surgen de: El estudio de las teorías contemporáneas sobre liderazgo 80%, de los estudios en gerencia 60% y de la capacitación continua que cambia la práctica, la teoría y la reflexión 60%. Como dato relevante se podría considerar que, los encuestados no le dan mucha importancia a las cualidades innatas que debe tener un líder, esto es algo que no siempre sucede, puesto que, a veces no se necesita únicamente la formación, sino también habilidades innatas para la gestión y que se complementan con la experiencia.



**Tabla 13**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROCESO DE LA**  
**INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Se promueve	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	4	80%	1	20%	0	0%
<b>b</b>	La disminución de estudiantes por aula.	0	0%	2	40%	3	60%
<b>c</b>	La mejora de los mecanismos de control	0	0%	5	100%	0	0%
<b>d</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	4	80%	1	20%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, como directivos se promueve: El uso de la información de resultados de desempeño de los estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber lo que falta mejorar el 80%, la existencia de ambiente cordiales de trabajo el 80%.

Como un aspecto que poca importancia le dan los entrevistados es el que se refiere a la disminución de estudiantes por aula 0%, ni la mejora de los mecanismos de control 0 %, esto denota que la gestión y el liderazgo de los miembros del centro educativo no se orienta a verificar los resultados cuantitativos, pues al ser una institución particular el número de estudiantes es determinante para el financiamiento y la solvencia económica.



**Tabla 14**  
**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
<b>a</b>	De dirección (rector), Consejo estudiantil, consejo académico, etc.	5	100%	0	0%	0	0%
<b>b</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	3	60%	2	40%	0	0%
<b>c</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	80%	1	20%	0	0%
<b>d</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)						
<b>e</b>	Otros (¿cuáles?) Departamento de orientación y bienestar estudiantil DOBE	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos  
 Autor: Juan Díaz

La institución educativa, según los resultados de la tabla 14, la institución cuenta con la mayoría de los organismos para el desempeño administrativo y docente de la misma, como lo expresan los resultados: De dirección: Rector, Consejo estudiantil, Consejo académico o Junta de áreas académicas 100%; de Gestión: secretario y subdirector el 60%; de coordinación Jefe de Estudios o Vicerrector y coordinador académico el 80%; y otros, como, departamento de Orientación y Bienestar estudiantil DOBE el 100%. Cabe destacar que la institución no cuenta con una comisión económica, económicamente depende de la Fundación “Mensajeros de la Paz”, patrocinadora 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 de estudiantes.	5	100%	0	0%	0	0%
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	2	40%	2	40%	1	20%
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan sugerir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	5	100%	0	0%	0	0%
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los estudiantes.	5	100%	0	0%	0	0%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

La Junta de Profesores de cada uno de los cursos del centro educativo promueve de forma directa los siguientes aspectos: Evaluación de aprendizajes, resolución de conflictos, y coordinación de actividades de enseñanza - aprendizaje, en un 100%.



**Tabla 16**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS O ÁREAS ACADÉMICAS Y SUS ACCIONES**

Orden.	Los departamentos se encargan de	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.	5	100%	0	0%
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución.	5	100%	0	0%
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	5	100%	0	0%
d	Mantener actualizada la metodología	3	60%	2	40%
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	2	40%	3	60%
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	5	100%	0	0%
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	4	80%	1	20%
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	3	60%	2	40%
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	5	100%	0	0%
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	4	80%	2	40%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

Según los datos alcanzados en la tabla 16, las áreas académicas de la institución educativa se encargan de una forma prioritaria de los siguientes aspectos: Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia 100%; formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programación de la institución 100%; los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas 100%.



**Tabla 17**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden.	ACCIONES	Sí		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	60%	2	40%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad, según lo expresan los encuestados, en un 60%, sin embargo se podría mejorar esta gestión, para cubrir ese 40% de deficiencia de margen de atención que expresa la tabla en análisis.

**Tabla 18**

**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden.	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Sí		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	2	40%	3	60%
b	Plan Estratégico	3	60%	2	40%
c	Plan Operativo Anual	5	100%	0	0%
d	Proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes.	3	60%	2	40%

Fuente: Encuesta a Directivos

Autor: Juan Díaz

La institución educativa cuenta con una planificación educativa, la misma que se apoya en el Plan Estratégico (60%), el Plan Operativo Anual (100%); se considera los proyectos de capacitación dirigida a directivos y docentes (60%) y la reingeniería de procesos (40%), siendo estos dos últimos aspectos los más deficientes.



### 5.5.2. De los Profesores

**Tabla 19**  
**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES (20).**

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.	6	30%	10	50%	4	20%
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.	16	80%	4	20%	0	0%
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.	14	70%	6	30%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes-familias- asociación civil-padres y representante-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	12	60%	8	40%	0	0%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	5	25%	11	55%	4	20%
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	11	55%	9	45%	0	0%
7. El proceso de enseñanza aprendizaje, los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	16	80%	4	20%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	3	15%	11	55%	6	30%
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre los compañeros.	1	5%	7	35%	12	60%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el Rector del centro educativo.	0	0%	8	40%	12	60%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	7	35%	13	65%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo.	14	70%	6	30%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.	13	65%	7	35%	0	0%
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	11	55%	4	20%	5	25%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	13	65%	7	35%	0	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	12	60%	8	40%	0	0%

Fuente: Encuesta a Docentes

Autor: Juan Díaz



Los resultados reflejados en la tabla 19 resaltan, funciones, roles, y desempeño de los docentes, los más destacados son: 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 80%; el proceso de enseñanza aprendizaje; me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Rector del centro educativo con el 70%.

### 5.5.3. De los Estudiantes

**Tabla 20**

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	7	35%	9	45%	3	15%	1	5%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	2	10%	10	50%	5	25%	3	15%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar.	7	35%	9	45%	3	15%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	3	15%	12	60%	4	20%	1	5%
5. En las clases se espera que todos los estudiantes hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	6	30%	7	35%	4	20%	5	25%
6. Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario.	4	20%	7	35%	6	30%	3	15%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	7	35%	8	40%	4	20%	1	5%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	10	50%	6	30%	3	15%	1	5%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	15%	7	35%	3	15%	7	35%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	11	55%	7	35%	1	5%	0	0%
11. El profesor es quien decide qué se hace en la clase.	8	40%	7	35%	3	15%	2	10%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación docente.	10	50%	6	30%	3	15%	1	5%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	9	45%	7	35%	4	20%	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	11	55%	5	25%	3	15%	1	5%

Fuente: Encuesta a Docentes

Autor: Juan Díaz



Se resaltan aspectos en los cuales la institución debería mejorar: Los docentes inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario 30 % en desacuerdo y 15 % completamente en desacuerdo.

#### 5.5.4. De los padres de Familia

**Tabla 21**

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA**

DECLARACIONES	CA		A		D		CD	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.	10	50 %	9	45 %	1	5%	0	0%
2. Las autoridades habian más que escuchar los problemas de los padres de familia.	4	20 %	8	40 %	4	20 %	4	20%
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.	11	55 %	7	35 %	1	5%	1	5%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia.	5	25 %	7	35 %	5	25 %	3	15%
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.	16	80 %	4	20 %	0	0%	0	0%
6. Los docentes conocen de alguna manera la situación personal y familiar de los padres de familia	10	50 %	7	35 %	2	10 %	1	5%
7. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.	8	40 %	5	25 %	4	20 %	3	15%
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.	11	55 %	7	35 %	2	10 %	0	0%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.	3	15 %	5	25 %	4	20 %	8	40%
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones	14	70 %	6	30 %	0	0%	0	0%
11. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.	6	30 %	7	35 %	4	20 %	3	15%
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores.	14	70 %	6	30 %	0	0%	0	0%
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades de la institución educativa.	8	40 %	9	45 %	3	15 %	0	0%
14. La ética y los valores se enseñan a sus hijos con el ejemplo de los profesores de su colegio.	10	50 %	9	45 %	0	0%	1	5%



Existen aspectos en los cuales los padres de familia, según los resultados de la encuesta, sugieren de una forma implícita ciertos cambios, entre los que se destacan: Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución (30 % CA y 35% A); Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia. (15 % CA y 25% A). El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias (20% D y 15% CD).

### 5.5.5. De la entrevista a directivos

#### Matriz 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para usted? ¿En qué se diferencia de la información?	5	100%	0	0%
2	¿El colegio cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	3	60%	2	40%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	5	100%	0	0%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	4	80%	1	20%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	4	80%	1	20%
6	¿Cuáles son los valores institucionales que se busca desarrollar en el centro educativo?	3	60%	2	40%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?	4	80%	1	20%
8	En el caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?	3	60%	2	40%

Fuente: Entrevista a Directivos

Autor: Juan Díaz



Los resultados reflejados en la matriz 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes: Existe claridad a la hora de definir y diferenciar los conceptos de comunicación e información (100%); Ante un eventual conflicto entre la dirección del centro y el profesorado, (100%), existen criterios definidos para actuar con eficiencia ante dicho evento; el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado, según los encuestados es el democrático-participativo, con un 80%.

### Matriz de problemáticas

Problemas observados	Causas	Efectos
<b>Problema 1.</b> No existe una claridad, ni se especifican los valores que se desarrollan en el centro educativo, según los documentos alusivos a los valores.	Falta de liderazgo y gestión de los profesores y directivos para la promoción de los valores y responsabilidades de los estudiantes.	Alteraciones en la convivencia y comportamiento de los estudiantes.
	Falta de gestión para realizar seminarios y talleres de socialización de los valores.	Deshonestidad y falta de transparencia en el desarrollo de las evaluaciones de aprendizajes.
	Falta de liderazgo para tomar decisiones y de aplicar el Código de convivencia.	Estudiantes y docentes se toman atribuciones indebidas.
<b>Problema 2.</b> Desmotivación de los estudiantes para el estudio y bajo rendimiento académico.	No existe un liderazgo marcado para contrarrestar la desmotivación de los estudiantes y el desinterés de algunos padres de familia.	Deserción escolar y ranclas continuas por parte de algunos estudiantes.
	Los docentes no inician las clases con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar o comunitario	Los estudiantes no se sienten motivados en las clases y su participación es limitada.
	Los docentes no lideran el acercamiento a las situaciones problemáticas de los padres de familia.	Desconocimiento de la situación familiar de sus estudiantes y toman decisiones apresuradas.
<b>Problema 3.</b> Falta de la actualización de la metodología por parte de los docentes.	Un liderazgo muy limitado a la hora de emprender metodologías actualizadas.	Índice elevado de estudiantes que reprueban el curso.
	Falta de comunicación y coordinación entre áreas académicas.	Las clases que se imparten se tornan rutinarias.
	La falta de liderazgo de los maestros se reflejada en la resistencia para desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	Planificaciones curriculares e instrumentos de evaluación deficientes.



## 5.6. Discusión

La gestión, el liderazgo y los valores de una institución educativa son amplios estadios que involucran a los actores de la educación, el hecho de abordarlos implica un análisis minucioso de los conceptos, su importancia y el alcance de los mismos.

El presente análisis hace referencia a los resultados obtenidos en las diferentes encuestas y entrevistas, aplicadas a los estudiantes, directivos, docentes y padres de familia del colegio particular “Mensajeros de la Paz”, además la revisión bibliográfica que hacen alusión a la gestión, el liderazgo y los valores, y finalmente el aporte de las experiencias educativas del autor del presente trabajo investigativo.

El desconocimiento de los valores, su mala interpretación y la deficiente enseñanza de los mismos, pueden ser algunos obstáculos para que la sana convivencia y la relación con los demás se torne tortuosa, y en algunos casos algo insoportable para la comunidad en general.

Las entrevistas y encuestas aplicadas a los principales actores del colegio dejan algunos aspectos relevantes, los que analizamos a continuación:

La institución educativa cuenta con una organización, respaldada en los equipos de trabajo (60% de los encuestados, tabla estadística 6), Es importante señalar que no todos están en de acuerdo con la forma de integrar los grupos de trabajo y que algunos prefieren hacer un trabajo individual y se podría propiciar más la gestión del equipo directivos para solventar las necesidades que tiene la institución.

En el colegio “Mensajeros de la Paz” se está trabajando en un porcentaje mayoritario en equipos, pero un determinado grupo de directivos expresan en la tabla N° 7, sin embargo los resultados juegan un papel importante para medir el tamaño de la organización y el grado de la gestión, puesto que al ser la institución particular debería gestionar y trabajar para la obtención de los resultados.



Las tareas que desarrollan los miembros de la institución están enmarcadas y normadas en los estamentos legales de la educación a nivel nacional y local. (Tabla estadística 8). Este dato es relevante, puesto que, de acuerdo a la observación directa del investigador se pudo constatar que no todos documentos institucionales estaban actualizados y debidamente conocidos por los directivos. Esto es prueba de que no se ha hecho las gestiones pertinentes para actualizarlos y socializarlos con todo el quipo directivo.

El clima de respeto y consideración en la toma de decisiones lo lidera el Concejo Directivo de la Institución con un 100% y está presidido por el primer vocal que es el Rector. Según estos resultados se puede observar que las autoridades de sujetan a lo establecido por el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del País (Tabla estadística 9).

La libertad y la independencia para la gestión son factores preponderantes en la gestión del colegio, pero según lo ponen de manifiesto los directivos de la institución, existe un cierto descontento porque las decisiones no siempre tienen el acuerdo de los directivos del colegio, debido a la injerencia de los directivos de la Fundación dueña del colegio, lo que provoca limitaciones en la gestión y el liderazgo.

La delegación en la toma de decisiones para la resolución de los problemas o conflictos, no se la delegan a otra persona o funcionario, con un porcentaje de 80%, y un mínimo de directivos delegan a otro funcionario con el 20%, lo que se puede entender que cada directivo asume sus roles.(Tabla estadística 10). De esta forma se da cumplimiento al sexto principio del Sistema Educativo Ecuatoriano, de participación, que permita incorporar a toda la población ecuatoriana tanto en los procesos de desarrollo como, también, en las decisiones locales y nacionales. Es importante el hecho de que se tomen las decisiones en equipo, pues así se da paso a un debate propositivos, un análisis objetivo de los problemas y le elección de la mejor alternativa, de esta forma se consideran las tareas que normalmente se asignan a los grupos que ayudan en la toma de decisiones, estas son: *“1. Análisis del problema. 2. Identificación de las alternativas de solución. 3. Elección de la alternativa adecuada. 4.*



*Instrumentación de la alternativa seleccionada. 5. Seguimiento y control de la alternativa ejecutada” (Huber, George, 2008: Pg. 20).*

Los pasos señalados para la toma de decisiones nos demuestran que es importante tener equipos de gestión y decisión dentro de una institución educativa, pues esto nos garantiza en gran medida el éxito de las actividades emprendidas para el beneficio de los educandos

Con respecto al apartado administración y liderazgo en el centro educativo y lo que promueve, de destaca lo siguiente: Trabajo en equipo, desarrollo profesional de los docentes, vivencia de valores. Los aspectos que menos se promueven son los siguientes: La excelencia académica, la delegación de autoridad y la participación de los padres de familia en las actividades programadas.

Los datos antes mencionados, permiten establecer que, falta el liderazgo y gestión en las autoridades de la institución para mejorar la calidad académica y de vida de sus estudiantes. (Tabla estadística 11). Según las experiencias vividas en los últimos cinco años en la institución y revisando los resultados, se percibe que, la participación de los padres de familia y el involucramiento de los mismos en las actividades académicas de sus hijos o representados es mínima; con esta actitud, por una parte, no se está respaldando la iniciativa de los docentes y directivos, y por otra, los padres de familia no se informan, de la situación emocional y académica de sus hijos.

Otro de los problemas graves por los que atraviesa la institución es, la disminución considerable de estudiantes en los últimos tres años, esto tendría que ver con la falta gestión para promover medidas estratégicas para mejorar la calidad de la educación y la falta de promoción de los servicios educativos, sin embargo, la falta de estas medidas sigue siendo un detonante para que los ingresos económicos de la misma se hayan disminuido. Todo esto deja notar la falta de gestión y el liderazgo de los miembros del centro educativo para orientar sus actividades a la búsqueda de resultados cuantitativos, al ser una institución particular, el número de estudiantes es determinante para el financiamiento y la solvencia económica.



La institución educativa, como lo expresan los resultados de la tabla estadística 13, cuenta con la mayoría de los organismos para el desempeño administrativo y docente de la misma, sin embargo, los resultados no evidencian una gestión y un liderazgo oportuno, ante esto un reto importante sería el de socializar a través de los medios de comunicación, la oferta académica y beneficios que dispone la institución.

El hecho de contar con una entidad patrocinadora para solventar los gastos o déficit del colegio ha desencadenado en una pasividad de los directivos y profesores de la institución, el conformismo de los padres de familia y la mirada pasiva de la comunidad. El liderazgo de los miembros de la entidad educativa se ha limitado exclusivamente al área académica, dejando de lado las gestiones ante los organismos seccionales para adquirir fondos para el mejoramiento y desarrollo económico de la institución. A esto se suma la falta de una comisión de ventas y márketing que promueva los servicios de colegiatura.

La calidad académica de los estudiantes de la institución, en un buen porcentaje, ha mejorado, y en comparación con los centros educativos del medio ha adquirido competencia, respeto y admiración. Es notorio que la institución no establece acciones para mejorar la convivencia de sus miembros, esto es un aspecto a tomarse en cuenta, pues no se han realizado las gestiones para mejorar la convivencia de sus miembros, y esto ha traído consecuencias, tales como la indisciplina y el bajo rendimiento académico.

Las autoridades del colegio han sido muy cuidadosos en el cumplimiento de las disposiciones dadas por los organismos de la Dirección de educación al tener establecidos los departamentos didácticos conforme lo establece el del Reglamento de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, artículo N°113 .Se podría destacar como una debilidad de las áreas académicas, la falta de la actualización de la metodología (tabla estadística N° 16), siendo este un aspecto fundamental y de la competencia de las áreas académicas; esto puede ser consecuencia de la falta de gestión de los directivos ante las autoridades del Ministerio de educación o universidades de la zona para obtener los medios adecuados y técnicos para la capacitación y actualización de los docentes.



La institución educativa tiene un importante trabajo en la gestión pedagógica y de diagnóstico para dar soluciones a los problemas de los diversos grupos humanos de la comunidad, según lo expresan los encuestados, en un 60%, se podría mejorar esta gestión, para cubrir ese 40% de margen de atención que expresa la tabla en análisis. (Tabla estadística 17).

El colegio cuenta con un Plan Operativo Anual POA, en el cual fundamenta su accionar durante el año lectivo, sin embargo, sus directivos no han emprendido las gestiones pertinentes para definir una planificación destinada a la actualización del Plan Estratégico y la capacitación de los profesores y directivos (tabla estadística N° 18).

Los docentes son un elemento importante en la formación integral de los estudiantes, por ello es importante analizar las falencias que estos puedan tener con la finalidad de mejorar, (tabla estadística N° 19, se detectan aspectos, tales como: Falta de trabajo en equipo, falta participación y compromiso en las decisiones con respecto al cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje, resistencia en los compañeros o rector cuando se intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza y la poca presencia de los valores a la hora de tomar decisiones, además existen un número significativo profesores poco integrados a sus compañeros .

Los docentes, según los resultados del análisis, existe una cierta resistencia ala actualización en lo que se refiere a metodología, y falta de coordinación para emprender nuevas estrategias de enseñanza aprendizaje, y además no existe una total integración del grupo de docentes.

Los estudiantes son el pilar fundamental e indispensable en el proceso de enseñanza aprendizaje, por eso es muy importante considerar sus criterios y opiniones conforme lo establecen los múltiples documentos de la educación y de la legislación ecuatoriana, que señala: *“Uno de los derechos fundamentales de los niños y adolescentes es la educación. Las niñas, niños y adolescentes gozarán de los derechos comunes al ser humano, además los específicos de su edad... a la educación y cultura, al deporte y recreación...”*(Art. 45 de la Constitución Política de la República C.P.E.). También se enfatiza en la



formación de las capacidades, *“El sistema Nacional de educación tendrá como finalidad el desarrollo de capacidades y potencialidades individuales y colectivas de la población, que posibiliten el aprendizaje, y la generación y utilidad de los conocimientos, técnicas, saberes, arte y cultura”*. (Art. 343 C.P.E.). *“Los niños, niñas y adolescentes tienen derecho a una educación de calidad; que respete las culturas y especificidades de cada región y lugar”* (Art. 37 del Código de la Niñez y adolescencia del Ecuador C.N.A.). Los estudiantes tienen derecho a: *“recibir una educación completa e integral, acorde con sus aptitudes y aspiraciones; recibir atención eficiente de sus profesores, en los aspectos pedagógicos y en su formación personal; desenvolverse en un ambiente de comprensión, seguridad y tranquilidad; ser respetados en su dignidad e integridad;... (Art. 142, del R. L. O. E).*

Los estudiantes al referirse al desenvolvimiento de sus profesores admiran las enseñanzas de sus maestros, pero así mismo, cuestionan algunos aspectos en los cuales se debería mejorar. Los estudiantes consideran que sus maestros deben interesarse más por su situación personal y familiar, proponer actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; los métodos de enseñanza deben ser más innovadores para promover la reflexión, participación e interacción con los estudiantes. Estos resultados reflejan la falta el liderazgo de los profesores para promover la investigación y mejorar la calidad académica de los estudiantes.

Los padres de familia son tan importantes como sus hijos en el ámbito educativo, en tal razón, los educadores, deben dar la cobertura e importancia a las observaciones, ideas y sugerencias planteadas por los representantes de los educandos. Los resultados reflejados en la tabla estadística N° 21, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al sentir de los padres de familia encuestados, obteniendo los datos más relevantes: Los padres de familia se sienten integrados y valorados al ser partícipes de la actividades a las cuales son invitados por las autoridades del colegio, sienten que su aporte es valioso para la gestión de las actividades educativas, sin embargo consideran que se deberes tomar más en cuenta sus opiniones a la hora de tomar decisiones, y que se les debería notificar periódicamente para estar más involucrados en la



tareas de sus hijos., y que los profesores deberían disponer de más tiempo para escuchar sus inquietudes y sus preocupaciones por el bien de sus hijos.

Los valores pueden ser practicados, descubiertos e incorporados por el ser humano. Justamente en esta triple posibilidad reside su importancia pedagógica. Por ello se puede hablar de la educación como la realización de los valores y podemos hablar de una pedagogía de los valores. El descubrimiento, la incorporación y la realización de los valores son tres pilares básicos de la tarea educativa; de ahí que se debe hacer una revisión y análisis periódico de la vivencia y la práctica de los valores en los centros educativos.

En lo referente a la vivencia de los valores en la institución educativa, los resultados reflejados en matriz 2, resaltan los aspectos fundamentales con respecto al análisis de los directivos sobre sus actividades directivas y administrativas, obteniendo los datos más relevantes: No existe una claridad y no se especifican los valores que se desarrollan en el centro educativo; También se destacan la existencia de anti valores, tales como la deshonestidad académica y la impuntualidad, el colegio no cuenta con un documento actualizado y falta socializar con todos los miembros de la institución educativa, para que cada uno conozca con claridad las actividades, derechos y deberes que debe ejecutar.

El tema de los valores en el colegio “Mensajeros de la Paz”, no ha tenido la atención y el análisis profundo por parte de todos los actores de la educación. Los docentes, según sus respuestas, conocen y practican en una gran medida los valores dentro y fuera de la institución, sin embargo, al parecer, no han transmitido u orientado de la mejor manera a los estudiantes, esta limitación ha promovido casos de indisciplina y alteraciones en la convivencia estudiantil. Por ello valdría la pena profundizar el tema de los valores en la institución.

La gestión educativa es uno de los temas que está en boga y se presenta como un tema de interés para los involucrados en la docencia, más aún cuando en el contexto educativo ecuatoriano se está por ponerse en marcha una innovación en la educación a partir de la propuesta para Nueva Ley de Educación intercultural, que para unos educadores provoca satisfacción, pues creen que se le está dando la atención y el interés que merece la educación, y para otros



les provoca ciertos recelos o cautela, pues se cree que la nueva LOEI no dará los resultados esperados.

La gestión educativa debe ser entendida como el conjunto de procesos, de toma de decisiones y la ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación. Esto implica el involucramiento de todos actores de la educación, la conformación de equipos de trabajo para tomar decisiones acertadas y posteriormente la ejecución de la o las alternativas elegidas para el mejoramiento de la educación de los clientes, finalmente una evaluación de las actividades realizadas, estas, no deben hacérselas por un mero cumplimiento a las disposiciones dadas por las autoridades superiores del magisterio, sino más bien, como una oportunidad para mejorar y motivar a los miembros de la institución educativa.

En la actualidad, con el progreso de la ciencia, de la tecnología, y sobre todo con el progreso del ser humano en cuanto al conocimiento de sus deberes y derechos, es importante, que cada uno de los docentes debemos actuar con el suficiente profesionalismo y eficiencia para atender a las necesidades de los estudiantes. De manera especial el rol del líder educacional debe dominar las funciones y tareas de su puesto de trabajo, demostrando competencia profesional, para lograr el cambio permanente en el centro educativo al que presta sus servicios, todo esto acorde a las dimensiones de la tarea directiva educacional y en continua coordinación con sus compañeros de trabajo.

Los valores en la educación es un reto en la tarea educativa del siglo XXI, pues los avances de la tecnología, la ciencia y la facilidad con la que se transmite la información, hacen que el tema de “los valores en la educación” sea algo insoslayable dentro de la tarea educativa. Los valores en la educación no están de moda, sino que es, la acción misma de la educación. Es importante puntualizar que, los valores y su vivencia, no son tareas exclusivas de los docentes, sino de todos los ciudadanos.

El colegio es una institución creada por la sociedad para apoyar y complementar la acción educativa de las familias, en las áreas: cognitiva, sociopolítica, cívica, estética, artística, psicológica y humanística; pero la



familia, será el lugar prioritario para la formación ética y moral de los hijos; por eso es importante que, exista una comunicación permanente entre padres de familia y educadores, para que la formación de los hijos sea más real y apropiada a la situación de los mismos.

Al finalizar este análisis se puede visualizar que el nivel de gestión y liderazgo han llegado a un nivel medio, los directivos y docentes podrían ser más operativos, emprendiendo proyectos para el mejoramiento de la situación económica y académica de la institución. La carencia de recursos económicos no es la justificación para el debilitamiento de los servicios académicos para los cuales fue creado el colegio, el potencial humano es un recurso importantísimo que debería ser más explotado para la solución de varios problemas y necesidades. También se ha podido verificar que, no se ha hecho una promoción explícita, objetiva y oportuna de los valores que se quiere practicar en la institución, por tal motivo los estudiantes están más sujetos a la casuística que a los principios y normas establecidas en los estatutos de la institución. La falta de liderazgo para el emprendimiento de una promoción interna y externa para el mejoramiento de la práctica de los valores ha sido notoria; la difusión de los valores de forma explícita e implícita sigue siendo una tarea pendiente para los docentes y directivos de la institución.



## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Las conclusiones que a continuación se detallan, son el resultado de un trabajo investigativo objetivo, que se ha fundamentado en: el análisis de los documentos curriculares de la institución, la revisión bibliográfica, la observación científica, la aplicación de encuestas, el desarrollo de entrevistas y el aporte crítico del investigador.

### 6.1. Conclusiones:

Se ha logrado establecer que, la gestión, el liderazgo y la práctica de los valores en el colegio “Mensajeros de la Paz”, adolecen de ciertas debilidades tales como: La falta de documentos curriculares actualizados, la dependencia de la gestión por parte de las autoridades de la fundación patrocinadora de la institución y la falta de conocimiento de los valores delimitados por el buen vivir de los miembros de la institución educativa.

- Con la investigación objetiva y la aplicación de los instrumentos diseñados por el investigador se ha podido determinar las funciones específicas de las autoridades y docentes, con el firme propósito de realizar una gestión participativa, un liderazgo consultivo y la vivencia de los valores, a partir de una bibliografía actualizada, la Ley Orgánica de Educación y los documentos curriculares de la institución.
- El trabajo de investigación realizado posibilita contar con una propuesta objetiva y factible, para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la administración educativa del año lectivo 2011.2012, de tal manera que se acorten las distancias entre lo ideal y lo real.
- Con la realización de la propuesta de mejora, con el tema: Formación en liderazgo y la práctica de valores para los docentes y padres de familia, se espera motivar y comprometer a los miembros de la comunidad educativa, para que cada uno de ellos sean líderes emprendedores.
- Después de la realización de los talleres de la propuesta de mejora, los docentes y padres de familia podrán asumir nuevos desafíos y compromisos en la gestión y la vivencia de los valores.



- Se ha constatado que, entre los miembros de la institución educativa, existen líderes que están trabajando de forma sistemática en la formación de los estudiantes, sin embargo, están entusiasmados para participar la realización de la propuesta de mejora en la gestión, el liderazgo y los valores.

La gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores no son simplemente el resultado de la formación académica y el cumplimiento del “cargo” para el que somos designados, sino que, es el resultado de la armonía de muchos factores, el apego a la legislación educativa, la consulta constante a los actores educativos y la perseverancia en los ideales propuestos por la institución a la que pertenecemos.

## **6.2. Recomendaciones.**

El presente trabajo investigativo no se queda en el cumplimiento de un requerimiento para la graduación, sino que, a partir de los resultados obtenidos en la investigación y la realización de la propuesta de mejora, se hacen las recomendaciones a los involucrados en la labor docente, con la finalidad de optimizar las actividades y los recursos destinados a la gestión, el liderazgo y vivencia de los valores. Las que más deberían tomarse en cuenta son las siguientes

- Propiciar la actualización inmediata de los documentos curriculares, tales como: PTI, Código de Convivencia y Manual de organización; ya que una gestión sin un fundamento legal y acorde a la realidad local, puede desencadenar en una mala administración y en una institución pasiva.
- Los directivos del colegio, deberían crear más equipos de trabajo, para que la gestión y el liderazgo no se transformen en funciones meramente burocráticas o de mero cumplimiento, sino que la misma sea una fortaleza interna y externa.
- A los directivos del colegio “Mensajeros de la Paz” que se formulen otros talleres y seminarios orientados la formación en gestión, liderazgo y valores, tanto para los estudiantes como para los profesores.



- A los estudiantes, que hagan uso de sus derechos y de los espacios establecidos por la legislación educativa, para que así no se queden en meros espectadores de las actividades y proyectos propuestos por las autoridades del establecimiento educativo al que pertenecen.
- A los padres de familia, que participen de forma decidida y comprometida en las actividades que organiza la institución para potenciar la práctica de los valores, pues la educación es tarea de todos.
- A los directivos de la U.T.P.L. que concedan un margen más amplio para la investigación, puesto que los lineamientos para la misma, en algunos casos limitan la creatividad y el criterio del investigador.

Las conclusiones y recomendaciones mencionadas se derivan de los resultados del trabajo investigativo y la aplicación de la propuesta, en su primera parte; lo referente a la gestión, liderazgo y valores en el Colegio particular “Mensajeros de la Paz”, el seguimiento y los resultados a largo plazo, queda en manos de los directivos. Además, serán realizados y valorados por los directivos de la institución, por el momento se cuenta con la disponibilidad y el compromiso de los directivos para su ejecución.



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja.*

## **ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

### **MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**PROPUESTA DE MEJORA:** “FORMACIÓN DE LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA DEL COLEGIO MENSAJEROS DE LA PAZ DEL CANTÓN SANTA ISABEL PROVINCIA DEL AZUAY, EN: GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES CON REFERENTES FAMILIARES, DURANTE EL PERÍODO LECTIVO 2011-2012”.

**AUTOR:**

JUAN VICENTE DÍAZ MÁRQUEZ

**DIRECTOR DE TESIS:**

Mgs. Hernán S. Bustillos Ronquillo.

**CENTRO UNIVERSITARIO ASOCIADO SANTA ISABEL**

**2011.**



## **7. PROPUESTA DE MEJORA**

### **7.1. Título de la propuesta**

“Formación de los docentes y padres de familia del colegio Mensajeros de la Paz del cantón Santa Isabel provincia del Azuay, en: Gestión, liderazgo y valores con referentes familiares, durante el período lectivo 2011-2012”.

### **7.2. Justificación**

La gestión, el liderazgo y los valores son los elementos sustanciales de la educación, y cuando estos no tienen el correcto desenvolvimiento dentro del proceso educativo, se convierte en una limitación para todos los miembros de la institución educativa.

Luego del análisis de la realidad educativa en el colegio “Mensajeros de la Paz”, se ha demostrado que, el problema central de la institución es el limitado liderazgo de las autoridades y profesores, quizá debido al desconocimiento de las atribuciones y competencias o a la excesiva presión de los directivos de la fundación patrocinadora del colegio.

La investigación realizada evidencia que, la institución no cuenta con los documentos curriculares actualizados, disminución considerable de estudiantes, falta de protagonismo del colegio en la comunidad cantonal, la pasividad de los docentes, la desmotivación de los estudiantes, la excesiva dependencia administrativa, todo esto cuestiona el liderazgo de las autoridades y profesores, lo que me da la pauta para emprender múltiples alternativas de solución.

Los problemas o debilidades del liderazgo en la institución demandan de acciones inmediatas para el mejoramiento de la misma, entre las principales se podrían mencionar: La formación en gestión y liderazgo de los docentes y la capacitación padres de familia en valores, la actualización de los documentos curriculares, el diseño y socialización del manual de organización, y la revisión de la estructura administrativa. A partir del trabajo investigativo se ha evidenciado que existen factores externos que afectan a las familias de los



estudiantes y el desempeño en los procesos de aprendizaje, los mismos que son: La desintegración de las familias por la migración, nuevas concepciones de familia, roles y funciones de los referentes familiares, alcoholismo y alteraciones de la conducta.

El liderazgo y la vivencia de los valores deben ser emprendidos de forma técnica por los educadores y como un testimonio vivo hacia la perfección del ser humano y la formación académica, y que la situación actual de la institución amerita un cambio de gestión; es oportuno optar por la formación de los docentes del colegio “Mensajeros de la Paz” en las áreas de gestión y liderazgo, y la concienciación de los padres de familia en cuanto a los valores.

Con la aplicación de esta alternativa y la consecuente formación de los docentes y padres de familia, se logrará un mayor involucramiento en la formación de los estudiantes, para que estos a su vez mejoren la convivencia y la calidad académica. Además se podrán realizar nuevas actividades y proyectos para el desarrollo integral de los educandos.

### **7.3. Objetivos de la propuesta**

La propuesta planteada no quiere ser la “varita mágica” para el cambio de administración y gestión, ni tampoco la solución de los problemas de la institución, sino que quiere facilitar ciertas herramientas para el mejoramiento de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución, los objetivos priorizados son:

- Concientizar y formar a los docentes del colegio particular “Mensajeros de la Paz” en las áreas de liderazgo y valores, durante el primer trimestre del año lectivo 2011-2012, para que se conviertan en entes activos y propositivos ante los problemas y necesidades, y así dar cumplimiento a los ideales establecidos en la misión del colegio, como son: La calidad académica y calidez humana.
- Propiciar, para el año lectivo venidero, una gestión participativa y un liderazgo independiente en los educadores de la institución, para que la toma de decisiones sea más democrática, acorde a la problemática de la institución, y que no se vea afectada por criterios o imposiciones externas.



- Fomentar la gestión, el liderazgo y los valores, a través de la formación de los docentes y padres de familia.
- Descubrir entre los docentes y estudiantes nuevos líderes para que emprendan proyectos orientados a la formación en valores.
- Mejorar las relaciones intrafamiliares de los estudiantes de la institución en la búsqueda del desarrollo personal e integral.

#### **7.4. Actividades.**

Las actividades que a continuación proponen, están previstas de acuerdo a las condiciones de la institución y a la disponibilidad de los recursos que cuenta la misma. Entre las ellas tenemos:

- a. Diagnóstico de la Gestión liderazgo y valore en el Colegio “Mensajeros de la Paz”.
- b. Diseño y ejecución de un taller de asesoramiento a los docentes sobre “El comportamiento humano en las organizaciones educativas”.
- c. Diseño y ejecución de un taller de asesoramiento a los docentes sobre: “Gestión del talento humano en la instituciones educativas”.
- d. Diseño y desarrollo un taller con el tema: El liderazgo”.
- e. Elaboración y aplicación del “Plan de acompañamiento para verificar la gestión, el liderazgo y la vivencia de los valores en la institución”.
- f. Diseño y ejecución de un taller dirigido a los padres de familia con el tema: “Código de la niñez y adolescencia”.
- g. Diseño y ejecución de un taller dirigido a padres de familia con el tema: “Tipos de familias, desde la perspectiva legal y funcional”.
- h. Diseño y ejecución de un taller dirigido a padres de familia con el tema: Roles y funciones de los referentes familiares”.
- i. Diseño y ejecución de un taller dirigido a padres de familia con el tema: “Jerarquías alianzas y límites de las familias”.

#### **7.5. Localización y cobertura espacial.**

El colegio está localizado en el Cantón Santa Isabel, provincia del Azuay, a 80 km. de la ciudad de Cuenca. Para las actividades de supervisión se lo ha enmarcado en la UTE 7, junto a otros 12 colegios de la cuenca del Rio



Jubones. El centro educativo se encuentra en medio de un cantón comercial y turístico, por lo cual merece exaltar sus características admirables.

El Cantón Santa Isabel, es muy destacado por su producción, sus áreas más fuertes son: Agricultura, ganadería, comercio y turismo. La agricultura, la misma que se concentra en el cultivo de la caña de azúcar, de la misma que se obtienen sus derivados como el guarapo, la panela y el aguardiente; la ganadería por ser un aporte fundamental para la elaboración de cárnicos y lácteos. Santa Isabel, por encontrarse en la zona intermedia entre dos ciudades muy importantes como Cuenca y Machala, se ha convertido en un punto clave para el comercio, pues muchos ciudadanos se han dedicado al comercializar los productos que abundan en las provincias del Oro y Azuay. También se comercializan otros artículos como: Ropa, artesanías, y otros.

Como ya es conocido a nivel nacional, en esta zona del Austro se encuentra el Valle de Yunguilla, que hace gala de sus paisajes, su clima y el calor de su gente; por ello se ha convertido en una zona turística, recibe constantemente la visita de muchos ciudadanos que disfrutan de sus atractivos, tales como: hosterías, comidas típicas, balnearios, etc.



**Vista Panorámica del Colegio particular “Mensajeros de la Paz”**

La Institución fue fundada el 21 de junio del año 1999, por iniciativa y gestiones del Padre José Luis Sánchez, presidente de la Fundación



“Mensajeros de la Paz, y en aquel tiempo Vicario del Cantón Santa Isabel. El colegio se encuentra ubicado en el centro cantonal, en las calles Manabí y Fidel Rosales, frente al mercado central. Su estructura es muy amplia, cuenta con 20 aulas, 6 oficinas, 4 laboratorios, 2 salas de uso múltiple, comedor, 2 residencias, servicios sanitarios, y dos canchas de uso múltiple. Cabe destacar que en las mismas instalaciones funcionan otros niveles de formación, como: Educación Inicial, Pre básica y Básica, lo cual le da una característica especial al establecimiento, y es el único centro que ofrece un servicio educativo en todos los niveles en el Cantón.

El Colegio es de tipo Particular Laico, condición que le ha permitido acoger a estudiantes con diferentes tendencias religiosas. Cuando escuchamos de un centro educativo particular, se nos vienen a la mente la idea de que, “es un colegio pagado”, “de élite”, “es sólo para los que tienen poder económico”, sin embargo, el colegio es particular por las siguientes características:

- Desde sus inicios acogió a niños y adolescentes con problemas de conducta y desintegración familiar, pues ellos habían sido acogidos por la fundación Mensajeros de la Paz, después al emprender su formación académica, no eran aceptados en las escuelas y colegios del Cantón, en tal razón, se funda el colegio “Mensajeros de la Paz”.
- El centro educativo cuenta con un alto porcentaje de estudiantes de escasos recursos económicos, a quienes se les hace un descuento especial en el pago de su colegiatura, esta es una de las razones por las que no existen utilidades económicas por la prestación de servicios educativos. El déficit económico es cubierto por la Fundación Mensajeros de la Paz, la cual mes a mes hace un aporte significativo para dar continuidad al Colegio.
- El colegio en mención,” cuenta con 2 residencias juveniles, una para señoritas y otra para varones, las mismas que acogen de domingo a viernes, a 50 adolescentes y jóvenes pertenecientes a los cantones de Pucará, Cuenca, Saraguro y Santa Isabel. En las residencias reciben el acompañamiento y apoyo de dos educadores/as de forma permanente, para que los adolescentes puedan realizar las tareas académicas y de desarrollo personal.



- Los educadores del colegio, en su mayoría, se han familiarizado con la misión y visión del colegio, por ello se han comprometido más con su labor educativa, a pesar de que, en algunas oportunidades por falta de capital, no han recibido las remuneraciones a su debido tiempo.
- Algunos padres de familia, al no tener el protagonismo en un colegio particular “de élite” han optado por llevar a sus hijos a otros establecimientos; sin embargo, el colegio sigue con su visión y misión al servicio de la comunidad.
- En la actualidad el colegio se encuentra en una difícil situación económica, por tal motivo, sus directivos se encuentran gestionando ante el Ministerio de Educación, para que pase a ser de tipo fiscomisional, hasta el momento existe la voluntad de las autoridades para que este cambio se haga realidad, y de esta manera más niños y adolescentes reciban la oferta académica de esta institución.

#### **7.6. Población objetivo**

La propuesta a realizarse, por estar orientada al mejoramiento de la calidad educativa del Colegio “Mensajeros de la Paz”, involucra a todos los miembros de la institución educativa y a los responsables la supervisión de la educación, de manera primordial los involucrados de forma directa en la propuesta, son:

##### **a. Los Docentes**

Son los veinte y cinco docentes que prestan sus servicios en el colegio, a quienes estarán dirigidos los talleres y seminarios, pues ellos serán los responsables de su formación y luego, con estos avances, mejorar la calidad académica de los estudiantes.

##### **b. Los Padres de familia o referentes familiares**

Considerando que la educación en valores es una tarea que se inicia en la familia y que los padres son los primeros responsables de la formación de sus hijos, esta propuesta de formación a través de Talleres, estará destinada a los padres de familia que tienen sus hijos en educación básica y bachillerato., que según los datos de secretaría son noventa.



### **c. Los Estudiantes:**

Los estudiantes serán quienes perciban el mejoramiento de sus actividades educativas, por la innovación y el perfeccionamiento de sus maestros, en tal razón se convierten en los actores principales de los procesos de enseñanza aprendizaje.

Los estudiantes y distribuidos en paralelos, son los siguientes:

- Octavo año de Educación Básica: 32 estudiantes
- Noveno año de Educación Básica: 17 estudiantes
- Décimo año de Educación Básica: 15 estudiantes
- Primer año de Bachillerato: 23 estudiantes.
- Segundo de Bachillerato, Especialidad Ciencias General: 13 estudiantes
- Segundo de Bachillerato, Especialidad Aplicaciones Informáticas: 13 estudiantes
- Tercero de Bachillerato, Especialidad Ciencias General: 6 estudiantes.
- Tercero de Bachillerato, Especialidad Aplicaciones Informáticas: 6 estudiantes, dando un total de 127 estudiantes.



**Estudiantes de segundo de Aplicaciones Informáticas**



#### **d. Los directivos y administrativos:**

Se consideran directivos beneficiarios de la propuesta a los siguientes miembros: Rector, Vicerrector, Inspector, Vocales del consejo directivo, miembros del equipo técnico del DOBE; así como a los miembros de servicio como secretaria y colectora.

#### **7.7. Sostenibilidad de la Propuesta**

Los recursos necesarios que permitirán la organización y ejecución de la propuesta serán los siguientes:

##### **• Humanos**

La realización de los talleres de formación para docentes y padres de familia de la institución que se plantean en la propuesta, implican la responsabilidad y coordinación de los directivos con los equipos de trabajo de la misma, en tal razón se consideran como recursos humanos los siguientes: Veinte Docentes del colegio, cinco directivos, un facilitador, coordinador del DOBE y noventa padres de familia.

##### **• Tecnológicos:**

Un computador portátil, un proyector multimedia, una cámara fotográfica y una impresora.

##### **• Materiales:**

Papelotes, Marcadores, cinta masking, pizarra, Registros de asistencia, Esferográficos, Lápices, Bocaditos y otros.

##### **• Físicos:**

Instalaciones del colegio, tales como: Sala de audio visual y cuatro aulas para trabajo en grupos.

##### **• Económicos:**

Aporte de caja chica del colegio para el pago de: facilitadores, material didáctico, refrigerios y otros imprevistos.



- **Organizacionales.**

La coordinación y gestiones para la realización de esta propuesta la encabezará el rector, con el respaldo del equipo técnico pedagógico, y quien hace esta propuesta, todo esto con los permisos respectivos de la Dirección Provincial de Educación del Azuay. Los documentos con los cuales se debe contar para la aplicación de esta propuesta son: Aprobación del rector de la institución, Autorización de la Dirección de Educación del Azuay, cronograma de actividades de cada uno de los talleres y la certificación de la Dirección de Educación para la entrega de certificados a los participantes.

### **7.8. Presupuesto**

El presupuesto de la propuesta se sustentará en el apoyo de la Institución educativa, ya que la realización de los talleres beneficiará directamente a la misma y la calidad académica mejorará notablemente. Todo esto representará una mayor alternativa para los clientes de la comunidad educativa.



### PRESUPUESTO PARA LA REALIZACIÓN DE TRES TALLERES

Actividades	Recursos		Recursos		Total
	Humanos	Costo	Materiales	Costo	
Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador	Consultor (40 horas)	160	Copias Empastado Papelotes Impresiones	2 10 2 4	178
Aprobación de la propuesta por parte de la autoridad y el consejo directivo.	Consultor Consejo Directivo (10 horas)	40	Refrigerio	10	50
Ejecución del taller, con el tema: El comportamiento humano en las organizaciones educativas.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: Gestión del talento humano en las instituciones educativas.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: El liderazgo.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: Código de la Niñez y Adolescencia.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: Tipos de familias, desde la perspectiva legal y funcional.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: Roles y Funciones de los referentes familiares.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
Ejecución del taller, con el tema: Jerarquías, alianzas y límites de las familias.	Facilitador (8 horas)	80	Copias Papelotes Cinta masking Marcadores Refrigerios	3 1 1 2 20	107
<b>TOTAL</b>					<b>977 \$</b>

**7.9. Cronograma**

ACTIVIDADES	AÑO LECTIVO 2010-2011			AÑO LECTIVO 2011-2012										
	III TRIMESTRE	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE				
1. Elaboración de la propuesta de mejora por parte del investigador.	x													
2. Aprobación de la propuesta para el mejoramiento de la Gestión, el liderazgo y valores, por parte de los directivos del colegio.	x													
3. Primer Taller de asesoramiento a los docentes: El comportamiento humano en las organizaciones educativas.				x										
4. Segundo Taller de asesoramiento a los docentes: Gestión del talento en las instituciones educativas.				x										
5. Tercer Taller de asesoramiento docente, con el tema: El liderazgo.				x										
6. Cuarto Taller dirigido a los padres de familia, con el tema: Código de la niñez y adolescencia.						x								
7. Quinto Taller dirigido a los padres de familia, con el tema: Tipos de familias, desde la perspectiva legal y funcional.						x								
8. Sexto Taller de dirigido a los padres de familia con el tema: Roles y Funciones de los referentes familiares.						x								
9. Séptimo Taller dirigido a los padres de familia con el tema: Jerarquías, alianzas y límites de las familias.							x							



### PRIMER TALLER: EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

**Duración:** 1 día

**Fecha:** Lunes 14 de marzo de 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller sobre El comportamiento humano en las organizaciones educativas.

**Objetivo de desempeño:** Los maestros y maestras del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, al finalizar el proceso de asesoramiento docente, estarán en la capacidad de conocer el ámbito personal y grupal del comportamiento humano en las organizaciones educativas.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable y motivador entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	El comportamiento humano en las organizaciones educativas.	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Analizar detenidamente el ámbito organizacional	El ámbito del comportamiento organizacional.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h00 a	Analizar detenidamente el comportamiento personal.	El comportamiento personal	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra,	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
 GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

09h45			<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.		
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 11h00	Analizar detenidamente el comportamiento grupal..	El comportamiento grupal	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h00 a 11h45	Analizar detenidamente el comportamiento en las organizaciones.	El comportamiento en las organizaciones	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h45 a 12h30	Definir estrategias para formar equipos de trabajo.	Cómo integrar los equipos de trabajo	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h30 a 13h00	Evaluación del Seminario - Taller	El comportamiento humano en las organizaciones educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## SEGUNDO TALLER: GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

**Duración:** 1 día

**Fecha:** Martes 15 de marzo del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el tema: Gestión del talento en las instituciones educativas dirigido a los docentes del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”.

**Objetivo de desempeño:** Los maestros y maestras del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”, al finalizar el proceso de asesoramiento docente, estarán en capacidad de conocer los diversos tipos de gestión en el área educativa.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Gestión del talento en las instituciones educativas	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Salud y bienvenida.</li><li>• Inauguración del taller.</li><li>• Registro de participantes.</li><li>• Recopilación de expectativas.</li><li>• Presentación de objetivos del taller.</li></ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Analizar las Implicaciones de la gestión en las instituciones educativas	Implicaciones de la gestión en las instituciones educativas.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos de trabajo.</li><li>• Establecer las actividades a realizar.</li><li>• Asignar tareas a los grupos</li><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li></ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

09h00 a 09h45	Analizar La gestión del conocimiento	La gestión del conocimiento	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h45	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 11h00	Analizar detenidamente la gestión de la calidad	La gestión de la calidad	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos,	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h00 a 11h45	Analizar detenidamente la gestión por competencias	La gestión por competencias	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, ...	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h45 a 12h30	Analizar el tipo de relaciones laborales.	Relaciones laborales	<b>Taller pedagógico.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h30a13h00	Evaluación del Seminario - Taller	Gestión del talento en las instituciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



### TERCER TALLER: EL LIDERAZGO

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Lunes 21 marzo del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Liderazgo dirigido a los docentes del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”.

**Objetivo de desempeño:**

Los maestros y maestras del Colegio particular “Mensajeros de la Paz” , al finalizar el proceso de asesoramiento docente, estarán en capacidad de conocer los conceptos y características de liderazgo.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	El Liderazgo	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Analizar y definir el liderazgo y sus características.	Conceptos y características del liderazgo.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

09h00 a 09h45	Establecer la relación entre liderazgo y organización	Liderazgo y Organización.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos de trabajo.</li><li>• Establecer las actividades a realizar.</li><li>• Asignar tareas a los grupos</li><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li></ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 11h00	Establecer la relación entre Liderazgo y Gestión.	Liderazgo y Gestión.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos de trabajo.</li><li>• Establecer las actividades a realizar.</li><li>• Asignar tareas a los grupos</li><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li></ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h00 a 11h45	Establecer la relación entre Liderazgo y Ética.	Liderazgo y Ética.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos de trabajo.</li><li>• Establecer las actividades a realizar.</li><li>• Asignar tareas a los grupos</li><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li></ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

11h45 a 12h30	Definir las estrategias para el cambio y mejora de la	Liderazgo, cambio y mejora de la educación.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formar grupos de trabajo.</li><li>• Establecer las actividades a realizar.</li><li>• Asignar tareas a los grupos</li><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li></ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h30 a13h00	Evaluación del Seminario - Taller	Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li><li>• Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li></ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## CUARTO TALLER: CÓDIGO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Lunes 13 de junio del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Código de la Niñez y Adolescencia de la república del Ecuador.

**Objetivo de desempeño:**

Los padres de familia al finalizar el proceso de asesoramiento docente, conocerán los conceptos y características del Código de la niñez y adolescencia y sus influencias en la familia.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Código de la Niñez y adolescencia.	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Analizar y conocer las responsabilidades de los padres de familia.	Deberes y responsabilidades de los padres o referentes familiares.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h00 a 09h45	Analizar y conocer los derechos de los niños, niñas y adolescentes.	Derechos de los niños, niñas y adolescentes.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
 GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	pizarra.		
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 11h00	Definir de forma objetiva las obligaciones de los niños, niñas y adolescentes.	Obligaciones de los niños, niñas y adolescentes.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h00 a 11h45	Definir de forma objetiva los derechos de los niños, niñas y adolescentes como estudiantes del colegio.	Derechos de los niños, niñas y adolescentes dentro del centro educativo.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
11h45 a 12h30	Definir de forma objetiva las obligaciones de los niños, niñas y adolescentes como estudiantes del colegio.	Obligaciones de los niños, niñas y adolescentes en el centro educativo.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h30 a 13h00	Evaluación del Seminario - Taller	Código de la niñez y adolescencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## QUINTO TALLER: TIPOS DE FAMILIAS, DESDE LA PERSPECTIVA LEGAL Y FUNCIONAL.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Lunes 20 de junio del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Tipos de familias, desde la perspectiva legal y funcional.

**Objetivo de desempeño:**

Los padres de familia al finalizar el proceso de capacitación conocerán los diferentes tipos de familias y sus características.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Tipos de familias desde la perspectiva legal y funcional.	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Conocer el fundamento legal de la familia.	Las familias desde el marco legal.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

			para establecer consensos.	de pizarra.		
09h00 a 09h45	Analizar y conocer la familia desde el ámbito social.	La familia desde la perspectiva social.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 12h00	Determinar los elementos que constituyen una familia.	Las familias desde su composición..	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h00 a 12h30	Evaluación del Seminario - Taller	Tipos de familias desde la perspectiva legal y funcional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## SEXTO TALLER: ROLES Y FUNCIONES DE LOS REFERENTES FAMILIARES.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Lunes 26 de junio del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Roles y funciones de los referentes familiares.

**Objetivo de desempeño:**

Los padres de familia al finalizar taller conocerán los roles y funciones de los referentes familiares.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Roles y funciones de los referentes familiares.	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Conocer el tratamiento de los roles dentro de las familias.	Tratamiento de los roles dentro de las familias.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h00 a 09h45	Definir las familias funcionales y sus componentes.	Las familias funcionales y sus componentes.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
 GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

			<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	pizarra.		
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 12h00	Definir las familias disfuncionales y sus componentes	Las familias disfuncionales y sus componentes.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h00 a 12h30.	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
12h30 a 13h30	Conocer las funciones de los integrantes de las familias	Funciones de los integrantes de las familias	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
13h30 a 14h30	Evaluación del Seminario - Taller		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## SÉPTIMO TALLER: JERARQUÍAS, ALIANZAS Y LÍMITES DE LAS FAMILIAS.

**Duración:** 1 día

**Primer día:** Lunes 5 de de julio del 2011.

**NOMBRE DEL EVENTO:** Seminario – taller con el Tema: Jerarquías, alianzas y límites de las familias.

**Objetivo de desempeño:**

Los padres de familia al finalizar taller conocerán las jerarquías, alianzas y límites de las familias.

PERÍODOS	OBJETIVOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	RECURSOS	EVALUACIÓN	RESPONSABLE
07h30 A 08h15	Establecer un ambiente agradable entre los integrantes del grupo para el desarrollo del taller.	Jerarquías, alianzas y límites de las familias.	<b>Actividades preliminares:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienvenida.</li> <li>• Inauguración del taller.</li> <li>• Registro de participantes.</li> <li>• Recopilación de expectativas.</li> <li>• Presentación de objetivos del taller.</li> <li>• Establecimiento de compromisos de trabajo.</li> </ul>	Copias de documentos, papelotes, marcadores, proyector de imágenes de multimedia, cinta adhesiva.	Registro de inscripción.	Lic. Juan Díaz
08h15 a 09h00	Conocer las jerarquías familiares	Definición de jerarquías familiares	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los grupos</li> <li>• Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
09h00 a 09h45	Conocer cuáles son las alianzas familiares.	Las alianzas familiares.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos de trabajo.</li> <li>• Establecer las actividades a realizar.</li> <li>• Asignar tareas a los</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos,	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
 GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO “MENSAJEROS DE LA PAZ”

			grupos <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	cartulinas, borrador de pizarra.		
09h45 a 10h15	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
10h15 a 12h00	Conocer cuáles son las alianzas familiares	Las alianzas familiares.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
12h00 a 12h30.	RECESO Y ENTREGA DE REFRIGERIO					
12h30 a 13h30	Definir los límites familiares	Los límites familiares.	<b>Taller pedagógico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos de trabajo.</li> <li>Establecer las actividades a realizar.</li> <li>Asignar tareas a los grupos</li> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> </ul>	Proyector de imágenes de multimedia.  Papelotes, marcadores, pizarra, esferográficos, cartulinas, borrador de pizarra.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz
13h30 a 14h30	Evaluación del Seminario – Taller	Jerarquías, alianzas y límites de las familias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una plenaria para establecer consensos.</li> <li>Establecer lo positivo, debilidades y sugerencias.</li> </ul>	Papelotes, marcadores.	Escala descriptiva	Lic. Juan Díaz



## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Ruth. Documento de trabajo para la elaboración de proyectos. Universidad Técnica Particular de Loja, 1990.
- Buele Maldonado, Mariana. Guía Didáctica de Evaluación de Instituciones Educativas. Loja, 2009.
- Buele Maldonado, Mariana. Guía Didáctica - Instructivo para elaboración de tesis Proyecto de Grado II, Loja, 2010.
- Carrera Herrera, Xiomara. Guía Didáctica – Instructivo para elaboración de tesis. Loja, 2009.
- Celi José, Descubriendo el mundo, Edit. Prolipa limitada, Quito Ecuador, 2008.
- Código de la Niñez y Adolescencia del Ecuador, Ministerio de Bienestar Social, Edt. Graficas Iberia, ecuador, 2003.
- Colegio Particular "Mensajeros de la Paz", Documentos Curriculares Institucionales, Santa Isabel, Ecuador, 2009.
- Conceptos de gestión educativa: la mirada de Justa Ezpeleta <http://www.suite101.net/content/conceptos-de-gestion-educativa-la-mirada-de-justa-ezpeleta-a21657#ixzz10DPAQ3qH>. (Revisión 12 enero 2011).
- Constitución Política de la República del Ecuador, Asamblea Nacional Constituyente, Montecristi Ecuador, 2008.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Edit. Interamericana editores S.A. México, 2007.
- Doctus: Documento Digital de la Ley Orgánica de Educación del Ecuador, UTPL, 2009.
- Fishman Charles; Minuchín Salvador, Técnicas de terapia familiar, Edit. Paidós, Barcelona, 1997.
- Gallegos Mancera, "En vivo y directo: Las cualidades del dirigente". Editorial:
- Guillén Guillermo. Ética en las Organizaciones. Edit. Pesaron. Madrid. 2006.
- Hernández Ángela, Familia ciclo vital y psicoterapia sistemática breve, Edit. El Búho, Bogotá, 2005.
- Huber George, Toma de decisiones en la gerencia, Edit. Trillas, S.A., México 2007.



- Plan decenal de Educación del Ecuador 2006-2015, MEC, Ecuador, 2005.
- George, Análisis del Currículo. México, 2007.
- Raths, L y Otros. El sentido de los valores y la enseñanza. Cómo emplear los valores en el salón de clases, Uthea, México, 1967.
- Valenzuela, Jaime. Evaluación de Instituciones Educativas. Edit.Trillas ITESM. México, 2008.
- Ww. mhtml//G: Diagnóstico FODA.mht/, extraído el 12 de abril del 2011.



## 9. ANEXOS.

### Anexo N° 1. Formato de Encuestas

#### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr.(a) Gestores Educativo

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 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.  
SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)



### 6. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

No	Se Promueve	Siempre	A veces	Nunca
A	Excelencia académica			
B	El desarrollo profesional de los docentes			
C	La capacitación continua de los docentes			
D	Trabajo en equipo			
E	Vivencia de valores institucionales y personales			
F	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
G	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

No	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			

### 8. Para mejorar el desempeño y progreso de la institución escolar, usted como directivo promueve:

No	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			



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

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

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

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

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

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

- Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia  
(\_\_\_\_\_)
- Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución  
(\_\_\_\_\_)
- Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente (\_\_\_\_\_)
- 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 (\_\_\_\_)

**12.** 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 ( )

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

- a) Un reingeniería de procesos (\_\_\_\_)
- b) Plan estratégico (\_\_\_\_)
- c) Plan operativo Anual (\_\_\_\_)
- d) Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. (\_\_\_\_)



## ENCUESTA A DOCENTES

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

a. CUESTIONARIO



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO "MENSAJEROS DE LA PAZ"

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Nunca</b>
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 educativase, 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 transversal 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			
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
15 Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			



**ENCUESTA A ESTUDIANTES**

**Estudiante:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESSTIÓN 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 cinco 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 de la gestión, liderazgo y valores.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión,

liderazgo y valores.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

Quando se haya decidido marque con una X en una de las opciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

**Nombre del establecimiento educativo**.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

**Provincia**.....

**Cantón**.....

**Sector:** Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>			
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.				
2. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



**ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA O REPRESENTANTES**

Señor(a) Padre de familia o representante.

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESSTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que *actualmente* estudian sus hijos. El cuestionario evalúa sus opiniones sobre su PARTICIPACIÓN, EL APOYO QUE RECIBE, EL LIDERAZGO DE PROFESORES Y AUTORIDADES, EL AMBIENTE Y LA ACOGIDA que usted percibe en colegio.

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

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo, su participación y apoyo que recibe.

Cuando se haya decidido marque con una X en una de las opciones.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento educativo.....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>				
1. El Rector tiene en cuenta las opiniones de los padres de familia para tomar decisiones.				
2. Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de los padres de familia.				
3. El liderazgo de las autoridades le lleva a usted a comprometerse con las actividades o proyectos en beneficio del colegio.				
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas actividades con los padres de familia.				
5. En las asambleas de padres de familia los profesores le reciben con calidez y escuchan sus opiniones.				
6. Los docentes conocen de alguna manera la situación personal y familiar de sus estudiantes.				
7. El profesor propone actividades con los padres de familia, como talleres, charlas o conferencias.				
8. Los métodos de enseñanza son los más adecuados para que sus hijos se preparen de la mejor manera y afronten los desafíos de la sociedad.				
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los padres de familia.				
10. En las asambleas se dan oportunidades para que los padres de familia o representantes expresen sus opiniones.				
11. Las autoridades son quienes deciden qué se hace en esta institución.				
12. Cuando usted visita el colegio siente un ambiente de cordialidad, respeto y consideración por parte de las autoridades y profesores.				
13. Los padres de familia se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo de los profesores de su colegio.				



**Anexo 2.**

**Formato de Entrevistas.**

**D. ENTREVISTAS A DIRECTIVOS:**

**1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:**

Nombre del establecimiento  
educativo.....

Cargo que desempeña: .....

**UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:**

Provincia..... Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

Tipo de establecimiento: Fiscomisional ( ) Fiscal ( ) Particular ( )

**2. CUESTIONARIO**

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada una de estas preguntas, luego responda de forma objetiva y sincera. La información será confidencial.

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 estudiantes?  
.....  
.....  
.....  
.....
8. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?  
.....  
.....  
.....  
.....
9. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y estudiantes?  
.....  
.....  
.....  
.....
10. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?  
.....  
.....  
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



### Anexo N° 3.

#### Formato de Fichas

FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES, ESCALA DE PARTICIPACIÓN Y EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER SOBRE NOCIONES BÁSICAS DE MODELOS PEDAGÓGICOS E INTELIGENCIAS MÚLTIPLES



*Colegio Particular "Mensajeros de la Paz"*

Santa Isabel – Azuay.

Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.

#### FICHA DE INSCRIPCIÓN DE PARTICIPANTES

**Nombre del evento:** Seminario – taller sobre El comportamiento humano en las organizaciones, dirigido a los docentes del Colegio Particular "Mensajeros de la Paz".

**Sede:** Colegio Particular "Mensajeros de la Paz".

**Responsable:** Lic. Juan Díaz.; **Fechas:** 14 de marzo del 2011; **Horario:** 07h30-13h00.

Nº	APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE CÉDULA	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			



MAESTRIA EN GERENCIA Y LIDERAZGO EDUCACIONALU.T.P.L  
GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DEL COLEGIO "MENSAJEROS DE LA PAZ"

10			
<b>Nº</b>	<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	<b>NÚMERO DE CÉDULA</b>	<b>FIRMA</b>
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			

Lic. Juan Vicente Díaz M.  
FACILITADOR

Lic. Jorge Luis Ayavaca  
RECTOR



## *Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”*

**Santa Isabel – Azuay.**

**Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.**

### ESCALA DESCRIPTIVA DE PARTICIPACIÓN EN LOS TALLERES

**Nombre del evento:** Seminario – taller “El comportamiento humano en las organizaciones, dirigido a los docentes del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”.

Nº	Nómina	Indicadores											
		Colabora en trabajo grupal			Aporta con ideas en trabajo grupal			Participa en exposición de trabajos			Aporta con ideas en plenaria		
		Siempre	A veces	nunca	Siempre	A veces	nunca	Siempre	A veces	nunca	Siempre	A veces	nunca
1	Abad Tatiana	x			x			x			x		
2	Alvarado Mauricio	x			x				x		x		
3	Alvarado Marcelo	x			x			x				x	
4	Arias Luis	x			x			x			x		
5	Astudillo Juan	x			x				x		x		
6	Ayavaca Clara	x			x			x			x		
7	Carrión Cristian	x				x		x			x		
8	Cevallos Alejandro	x				x		x	x		x		
9	Cullquipuma Oswaldo	x			x			x				x	
10	Lalvay Martha		x		x							x	
11	Lalvay Verónica	x			x				x		x		
12	Mena Doris		x		x						x		
13	Narváez Patricia	x			x			x			x		
14	Jurado Andrea	x			x				x		x		
15	Ochoa Gabriela	x			x			x				x	
16	Panamá Marcos	x				x		x			x		
17	Parapi Johanna	x			x			x				x	
18	Reyes Juan	x			x			x			x		
19	Torres Mayra	x			x			x				x	
20	Merchán Carmen	x			x			x			x		
Total		18	2		17	3		15	5		14	6	



## *Colegio Particular "Mensajeros de la Paz"*

**Santa Isabel – Azuay.**

**Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.**

### **EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER: "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"**

**Objetivo:** Determinar el criterio de los docentes del colegio Particular "Mensajeros de la Paz", con respecto al proceso de asesoramiento docente sobre El comportamiento humano en las organizaciones.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente cada interrogante y señale con una X solo una de las opciones que se presenta.

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy interesante	Interesante	Poco interesante
1	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente fueron:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Totalmente	Parcialmente	Nada
2	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente pueden aplicarse en su trabajo:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
3	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente le ayudarían en el desarrollo de la función docente:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
4	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente servirían para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy clara	Poco clara	Ninguna
5	Luego de haber desarrollado los talleres de asesoramiento docente usted tiene una idea sobre los modelos pedagógicos:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
6	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente son aplicables en su área de trabajo.			

Gracias por su colaboración / Lic. Juan Díaz.



## *Colegio Particular "Mensajeros de la Paz"*

**Santa Isabel – Azuay.**

**Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.**

### **EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER: "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES"**

**Objetivo:** Determinar el criterio de los docentes del colegio Particular "Mensajeros de la Paz", con respecto al proceso de asesoramiento docente sobre pedagogía educativa y su evolución.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente cada interrogante y señale con una X solo una de las opciones que se presenta.

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy interesante	Interesante	Poco interesante
1	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente fueron:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Totalmente	Parcialmente	Nada
2	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente pueden aplicarse en su trabajo:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
3	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente le ayudarían en el desarrollo de la función docente:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
4	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente servirían para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy clara	Poco clara	Ninguna
5	Luego de haber desarrollado los talleres de asesoramiento docente usted tiene una idea de la evolución de la pedagogía:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
6	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente son aplicables en su área de trabajo.			

Gracias por su colaboración  
Lic. Juan Díaz.



## Colegio Particular "Mensajeros de la Paz"

Santa Isabel – Azuay.

Calle: Manabí y Fidel Rosales, Teléfonos: 2270 899 Fax: 2270 539.

### EVALUACIÓN FINAL DEL TALLER: "EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES",

**Objetivo:** Determinar el criterio de los docentes del colegio Particular "Mensajeros de la Paz", con respecto al proceso de asesoramiento docente sobre Modelos Pedagógicos.

**Instrucciones:** Por favor lea detenidamente cada interrogante y señale con una X solo una de las opciones que se presenta.

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy interesante	Interesante	Poco interesante
1	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente fueron:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Totalmente	Parcialmente	Nada
2	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente pueden aplicarse en su trabajo:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
3	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente le ayudarían en el desarrollo de la función docente:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
4	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente servirían para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Muy clara	Poco clara	Ninguna
5	Luego de haber desarrollado los talleres de asesoramiento docente usted tiene una idea sobre los modelos pedagógicos:			

Nº	Interrogante	Criterios		
		Mucho	Poco	Nada
6	¿Los temas desarrollados en el taller de asesoramiento docente son aplicables en su área de trabajo.			

Gracias por su colaboración  
Lic. Juan Díaz.



### Anexo N° 4. Fotografías.



**Padre José Luis Sánchez, Fundador del Colegio Particular “Mensajeros de la Paz”**



**Laboratorio de Informática**



**Estudiantes de 3ro. De Informática en una clase demostrativa.**



**Gira de observación a Salinas de Guaranda  
(Especialidad de Ciencias General)**



**Jornadas Deportivas del Colegio Mensajeros de la Paz.  
Lic. Juan Díaz, Tecng. Luis Arias y Estudiantes.**



**Profesores del Colegio Mensajeros de la Paz.**



**Autoridades del Colegio Mensajeros de la Paz.**



**Lic. Juan Díaz dirigiéndose a los docentes del Colegio Mensajeros de la Paz**



**Profesores del Colegio Mensajeros de la Paz  
En el Taller: “Gestión del Talento Humano”**



**VII Promoción de Bachilleres, enero 23 del 2011.**