



## 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 unidad educativa mixta La Providencia, ubicada en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar, durante el periodo lectivo 2010 - 2011"*

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

ESTUDIANTE:

Ana Rebeca Espinoza Sarmiento

DIRECTOR:

**Mgs. Alicia Dolores Costa Aguirre**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN

Loja, febrero de 2012

Mgs

**Alicia Costa**

**DIRECTORA DE TESIS**

### **CERTIFICA:**

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

.....

Mgs. Alicia Costa

**DIRECTORA DE TESIS**

## **CESIÓN DE DERECHOS**

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

.....  
Ana Rebeca Espinoza Sarmiento  
CI. 0101036374

Loja, febrero de 2012

## AUTORÍA

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

.....

**Ana Rebeca Espinoza Sarmiento**

**CI. 0101036374**

## **DEDICATORIA**

A mi hija Ana María, razón de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios, por cada día de la vida.

Gracias a mi amiga Sor Consuelo que abrió las puertas de la Institución Educativa para llevar adelante la presente investigación, y principalmente por su apoyo moral para seguir adelante en este proyecto de Maestría.

Gracias a la Universidad Técnica Particular de Loja por la oportunidad de crecer como profesional.

## 1. ACTA DE COMPROMISO

A los cinco días del mes de enero de 2011, en la ciudad de Azogues, se reúnen Sor Consuelo Gamboa, Rectora de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”; y la Eco. Ana Espinoza Sarmiento, estudiante de la Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo de la Universidad Técnica Particular de Loja, para convenir la presente acta de compromiso.

La estudiante solicita la autorización para realizar la investigación de su tesis de maestría sobre: “GESTION DE LIDERAZGO Y VALORES PARA EL AÑO 2011 EN LA UNIDAD EDUCATIVA MIXTA LA PROVIDENCIA”

Por su parte, LA Rectora de la Institución permitirá y brindara el apoyo necesario para que la investigación tenga éxito.

La estudiante presenta los requerimientos de la base de datos y la aplicación directa de encuestas y entrevistas que serán el soporte de la investigación, la misma que se detalla a continuación:

### 1. Base de datos o listado de:

- Personal directivo por sexo y edad,
- Personal docente por sexo y edad,
- Personal administrativo por sexo y edad,
- Personal de servicios por sexo y edad,
- Población estudiantil por edad, sexo y especialidad.

### 2. Aplicación de encuestas a:

- Rector,
- Vicerrector,
- 4 Jefes de área,
- 25 profesores,
- 20 estudiantes,
- 15 padres de familia.

### 3. Aplicación de entrevistas a:

- Rector,
- Vicerrector,
- Director,
- Supervisor.

### 4. Diagnóstico:

#### 4.1. Instrumentos de Gestión Educativa:

- Manual de organización,
- Código de Ética,
- Plan Estratégico,
- P.O.A. (Plan Operativo Anual),
- P.E.I. (Proyecto Educativo Institucional),

- Reglamento interno y otras regulaciones.

4.2. Estructura organizativa:

- Misión,
- Visión,
- Organigrama,
- Funciones por áreas y departamentos.

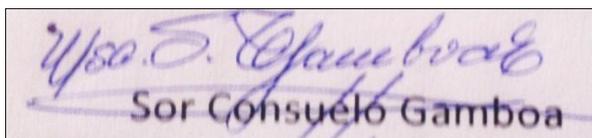
5. Matriz FODA

6. Clima Escolar y Valores:

- Dimensión Pedagógica Curricular y Valores,
- Dimensión Organizativa Operacional y Valores,
- Dimensión Administrativa y Financiera y valores,
- Dimensión Comunitaria y Valores.

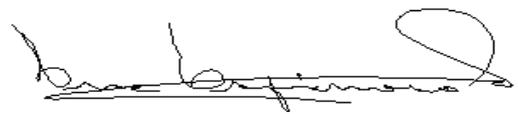
La estudiante se compromete a realizar la investigación de la tesis de maestría aplicada a la Institución y a plantear una propuesta para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje, y una vez concluida hacer la entrega de un ejemplar y si es posible un seguimiento para la ejecución de la propuesta, que beneficiara a la Institución y a los educandos.

Para constancia firman,



Sor Consuelo Gamboa

**RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA  
LA PROVIDENCIA**



**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CERTIFICACIÓN .....	i
CESIÓN DE DERECHOS .....	ii
AUTORÍA .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ACTA DE COMPROMISO.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
INDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE MATRICES.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
1. INTRODUCCIÓN:.....	1
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. PLANIFICACIÓN.....	4
2.1.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	5
2.1.2.PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....	6
2.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN .....	9
2.3. DIRECCIÓN, GESTIÓN Y CALIDAD .....	11
2.4. LIDERAZGO .....	15
2.4.1.INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LIDERAZGO .....	20
2.5. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER.....	21
2.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN .....	25
3. PROCESO METODOLÓGICO:.....	29
3.1. PARTICIPANTES.....	29
3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS.....	36
3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
4. RESULTADOS.....	38
4.1. DIAGNÓSTICO .....	38
4.1.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES.....	38
4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	38
4.1.1.2. CODIGO DE ÉTICA.....	39
4,1,1,3, EL PLAN ESTRATÉGICO.....	40
4.1.1.4 PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	44
4.1.1.5 .PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI).....	44
4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES.....	51
4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	60
4.1.2.1 .MISIÓN Y VISIÓN.....	60
4.1.2.2. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	61
4.1.2.3. FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS.....	65
4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.....	67
4.1.3. ANÁLISIS FODA.....	73
4.1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	74

4.1.3.2. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	76
4.1.3.3. MATRIZ FODA.....	78
4.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	80
4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS .....	80
4.2.2. DE LOS DOCENTES.....	91
4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES .....	94
4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA.....	97
4,2,5, DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS .....	99
4.2.6. MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS.....	101
5. DISCUSIÓN .....	102
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES .....	108
6.1. CONCLUSIONES.....	108
6.2. RECOMENDACIONES .....	110
7. PROPUESTA DE LA MEJORA.....	111
7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	111
7.2. JUSTIFICACIÓN: .....	111
7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	112
7.4. ACTIVIDADES: .....	113
7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.....	114
7.6. POBLACIÓN OBJETIVO.....	114
7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	115
7.8. PRESUPUESTO .....	116
7.9. CRONOGRAMA.....	118
8. BIBLIOGRAFÍA: .....	119
9. APÉNDICE .....	121
9.1. ENCUESTAS .....	121
9.1.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS.....	121
9.1.2. ENCUESTA A DOCENTES:.....	124
9.1.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES .....	126
9.1.4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:.....	127
9.2. ENTREVISTAS .....	128
9.2.1. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.....	128
9.3. FOTOS COMMEMORATIVAS DE LOS 125 ANOS DE FUNDACIÓN.....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 ENFOQUES DE LIDERAZGO .....	19
CUADRO # 2 MAPA ESTRATÉGICO .....	41
CUADRO # 3 MATRIZ FODA.....	42
CUADRO # 4 ESTRATEGIAS A APLICAR .....	42
CUADRO # 5 ESTRATEGIAS APLICADAS A LA INSTITUCIÓN .....	43
CUADRO # 6 CONTROL Y SEGUIMIENTO AL PROYECTO.....	49
CUADRO #7 ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DE GESTIÓN DEL PROYECTO .....	50

## ÍNDICE DE MATRICES

MATRIZ # 1 MATRIZ FODA.....	78
MATRIZ # 2 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	99
MATRIZ # 3 DE PROBLEMÁTICAS.....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD .....	30
TABLA # 2 PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD .....	31
TABLA # 3 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD	32
TABLA # 4 POBLACIÓN ESTUDIANTIL POR SECCIONES Y POR SEXO .....	33
TABLA # 5 POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL BACHILLERATO POR ESPECIALIDAD, CURSOS Y SEXO.....	34
TABLA # 6 POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CICLO BÁSICO POR CURSOS Y POR SEXO.....	35
TABLA # 7 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO .....	80
TABLA # 8 ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN .....	8080
TABLA # 9 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y EL MANUAL DE NORMAS.....	81
TABLA # 10 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES .....	8181
TABLA # 11 DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS .....	82
TABLA # 12 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE.....	8383
TABLA # 13 LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN SE CARACTERIZAN PORQUE: .....	8484
TABLA # 14 PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR.....	8585
TABLA # 15 ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN .....	8686
TABLA # 16 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES.....	8787
TABLA # 17 LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES. ....	8888
TABLA # 18 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES....	8989
TABLA # 19 MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA .....	9090
TABLA # 20 RESULTADOS EN LA ENCUESTA A DOCENTES.....	9091
TABLA # 21 RESULTADOS EN LA ENCUESTA A ESTUDIANTES.....	9494
TABLA # 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA .....	9797

## RESUMEN

El presente trabajo se desarrolla en la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”.

Investiga el cumplimiento de los procesos de gestión en liderazgo y valores que se ejecutan en la administración de la Unidad Educativa en el periodo 2010 – 2011; y determina las propuestas de gestión, liderazgo y valores que evidencian procesos en los instrumentos de gestión educativa; analizando el FODA e identificando los criterios y experiencias de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia en relación a la gestión, liderazgo y valores vivenciales.

Además propone un plan de mejora que responda al diagnóstico y resultados de la Investigación en esta Unidad Educativa.

La educación en valores es lo que identifica a este centro educativo, generando un nivel de confianza plena de los padres con la institución para la formación integral de sus hijos.

Se concluye que la Gestión, Liderazgo y Valores presentan una debilidad con relación a los organismos de coordinación y seguimiento en el área pedagógica, y se identifica una gestión responsable y un liderazgo autocrático con alto nivel de aceptación y respeto a las decisiones tomadas por las autoridades.

## 1. INTRODUCCIÓN:

Gestión, Liderazgo y Valores son conceptos aplicados en la investigación realizada a la Unidad Educativa Mixta “La Providencia” para identificar la realidad en la que se desenvuelve esta institución, con la participación activa y comprometida de: directivos, docentes, personal administrativo y padres de familia; y los resultados de este proceso en la formación de los niños y jóvenes que acuden a la institución.

La educación hoy más que nunca necesita de una renovación, ya que vivimos procesos de cambio cada vez mas acelerados, en donde la globalización, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, son factores que determinan el presente y el futuro de las instituciones educativas.

Además, las instituciones educativas en el país deben afrontar nuevos procesos por las nuevas condiciones políticas, con la aplicación de las reformas educativas a nivel medio y superior, lo que demanda nuevas condiciones de dirección, gestión y principios adecuados, que implican un compromiso en los procesos de gestión administrativa innovadora.

Estamos en un momento, en el que es necesario reformular el rol del director y del líder, rompiendo con las estructuras tradicionales de dirección de las unidades educativas y es así, que para tomar la decisión correcta es indispensable una gestión educativa de calidad. Así, se hace indispensable determinar el rol de liderazgo de los directivos, de los docentes y de los jefes de área en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la institución, en el desempeño del docente para guiar y transmitir conocimientos en el aula, situación que requiere de un compromiso social y ético para aplicar el currículo, colaborando con los estudiantes como facilitador para su desarrollo y formación en conocimientos y en valores de acuerdo a las normas éticas y morales que rigen en la sociedad.

Se propone una alternativa en la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, basada en el mejoramiento de la gestión de liderazgo y valores, creando en todos sus integrantes reflexiones sobre la importancia y la necesidad de tener una educación con valores, con liderazgo de los docentes, directivos y estudiantes, responsabilidad compartida en la toma de decisiones a fin de lograr un proceso de renovación y transformación positiva que le permita un mayor reconocimiento institucional.

En la institución se han realizado varias investigaciones sobre otras temáticas de la educación, y de lo que se conoce, son trabajos realizados por alumnos de diferentes postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja que deben reposar en los archivos documentales, ya que la Institución, ha estado abierta cuando otros alumnos han requerido realizar investigación en el área educativa. Este tema no ha sido investigado en la unidad educativa, constituyendo un trabajo original, que considero será de utilidad para la comunidad educativa y su entorno.

La presente investigación tiene como objetivo general investigar el cumplimiento de los procesos de gestión en liderazgo y valores que se ejecutan en la administración de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia” en el periodo 2010 – 2011.

Planteando como objetivos específicos determinar las propuestas de gestión, liderazgo y valores que evidencian procesos en los instrumentos de gestión educativa; analizar el FODA como herramienta válida para detectar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades por las que atraviesa la unidad educativa; establecer los criterios y experiencias de directivos, docentes, estudiantes, padres de familia en relación a la gestión, liderazgo y valores vivenciales; y proponer un plan de mejora que responda al diagnóstico y resultados de la Investigación en la Unidad Educativa Mixta la Providencia.

Estos objetivos se han alcanzado con éxito, la información recogida con la aplicación de los diversos instrumentos ha permitido conocer y determinar los grados de planificación, liderazgo, gestión, y valores en la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”; extraer conclusiones sobre los resultados obtenidos, potenciando los aspectos positivos y proponiendo alternativas para solucionar los problemas identificados.

La metodología utilizada es un enfoque mixto, ya que se combinan los métodos de investigación cuantitativo y cualitativo con el soporte bibliográfico a través del método hermenéutico. En la investigación participaron los miembros de esta institución educativa: directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, los mismos que en el proceso de recolección de la información a través de la aplicación de las encuestas, entrevistas proporcionaron lo requerido.

En la investigación, se identifica un problema que no ha sido abierto a la discusión y más bien aceptado por todos los integrantes y es que, en última instancia la toma de decisiones está centralizada, sin delegación de responsabilidades.

Por lo que la propuesta tiene como objetivo general implementar un programa de mejoras al modelo de organización de la institución, para lograr en cada uno de sus miembros un mayor compromiso en liderazgo, valores y gestión para la formación integral y de calidad de los niños y jóvenes estudiantes; mejorar el proceso de toma de decisiones, que incluya la delegación y responsabilidad compartida a fin de que las mismas se den en el tiempo y momento oportuno.

Los objetivos específicos de esta propuesta son: propiciar el trabajo en equipo que integre, involucre y amplíe el grado de participación en la coordinación de las áreas y departamentos para mejorar la gestión en la institución educativa.; destacar la importancia de que los problemas sean analizados en comisiones multidisciplinarias para lograr que estas se tomen con criterios objetivos, justos e imparciales y generar un espacio para el dialogo e intercambio de experiencias y conocimientos de modelos de gestión docente

Compartimos con ustedes esta investigación realizada y esperamos que la propuesta planteada sea ejecutada por las autoridades de la Institución, la misma que tiene como finalidad aportar para una mejor formación integral de nuestros niños y jóvenes que son el futuro de la sociedad.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. PLANIFICACIÓN

La investigación en Gestión, Liderazgo y Valores en la Educación, aborda desde el análisis de la planificación, para luego ir desagregando a los conceptos más concretos en correspondencia con el tema de análisis.

Al ser la educación una actividad que mira directamente a la formación y al perfeccionamiento de seres humanos, para su gestión y avance, es muy importante la **“Planificación”** ya que permite fijar cursos de acción que proporcionan un horizonte para el cumplimiento de los objetivos. Así: “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados”<sup>1</sup>

Se puede identificar la razón de la planificación con el enfoque economicista: “Desde las acciones de la vida cotidiana personal hasta las prácticas sociales e institucionales, es fácil constatar que permanentemente enfrentamos el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y los objetivos a alcanzar múltiples y diversos –Para resolver esta situación, que se da en casi todos los campos y dominios del quehacer humano, es necesario realizar un análisis y diagnóstico sobre la realidad en la que se ha de actuar, tomar luego decisiones y proceder a la acción, para obtener los resultados previstos o deseados”<sup>2</sup>

Además, la planificación está vinculada a una *racionalidad*, para reducir incertidumbre; a un *conocimiento* de la realidad que se sintetiza en el diagnóstico y a una *toma de decisiones, prognosis* de lo que puede suceder en el futuro.

La planificación se constituye en la columna de apoyo fundamental de la organización, gestión y control. Ningún administrador, director puede organizar, dirigir y controlar con éxito durante un periodo si no ha planificado previamente. Sin embargo, planificación no es sinónimo de toma de decisiones, se puede tomar

---

<sup>1</sup>TERRY, George. (2006). *Principios de administración*. México: Ed. El Ateneo.

<sup>2</sup>ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Ed. Lumen Humanitas. pp. 23

decisiones sin planear, pero para que se cumpla la planificación debe tomarse una decisión.

### 2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Se avanza con el concepto de planificación estratégica: "... (La nueva propuesta como teoría y práctica de la planificación), se utilizan procedimientos estratégicos, de los que interesa, de manera particular, la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realidad concreta"<sup>3</sup>

La planificación estratégica se la hace analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y permite a la dirección tomar las decisiones en base a la planificación.

"Este es el desafío que la realidad y las acciones realizadas en ella y sobre ella, hacen a la planificación y a todas las formas de la intervención social: articular la "lógica de la formulación" con la "lógica de la realización". Y esta articulación de planificación y ejecución, debe realizarse con una doble preocupación:

- Por maximizar el aprovechamiento de oportunidades y alternativas que aparecen en el proceso social mientras se realiza el plan, programa o proyecto, y
- Por minimizar los riesgos, dificultades y contingencias que obstaculizan el desarrollo del plan, al mismo tiempo que se establecen las previsiones para superarlos.

La planificación estratégica o situacional es un intento de superar estas dificultades y limitaciones"<sup>4</sup>

Al ser la educación el futuro de la sociedad, el apoyo que obtiene de la planificación estratégica es fundamental, ya que no se queda solo con el diseño normativo, avanza y enfrenta las barreras que se van presentando, reflejándose su eficiencia en ir presentando planes alternativos y de contingencia en el momento que se requiera.

Las fases o momentos metodológicos de la planificación estratégica son:

---

<sup>3</sup> ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Ed. Lumen Humanitas. pp. 51

<sup>4</sup> ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Ed. Lumen Humanitas. pp. 56

- Momento analítico/explicativo: ¿Qué pasa?, FUE, ES Y TIENDE A SER.
- Momento normativo: ¿A dónde queremos llegar? DEBE SER.
- Momento estratégico: ¿Qué camino ir haciendo? PUEDE SER
- Momento táctico/operacional: ¿Cómo hacer para el logro de los objetivos? HACER

Estas fases pueden darse simultáneamente, estando inter y retro relacionadas, cada uno de los actores sociales participan y proponen las acciones con el fin de alcanzar los objetivos previstos, siendo un proceso dinámico que permite los ajustes que se requieran sin perder la direccionalidad.

“El proceso de planificación estratégica es un trabajo estructurado que tiene como objetivo identificar y especificar la estrategia de una organización y, por otro lado, definir y adjudicar las responsabilidades para su correcta ejecución”<sup>5</sup>

Al ser la planificación estratégica la herramienta que nos permite ver más de cerca el futuro, el largo plazo debe ser considerado en el proceso de la planificación, pero también lo inmediato, es por esto que la planificación estratégica opera en cuatro instancias articuladas y formalizadas:

- La planificación en la coyuntura.
- La planificación anual operativa.
- La planificación a mediano plazo.
- La planificación a largo plazo.

### **2.1.2. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

La planificación en educación visualiza el mundo futuro y a donde queremos llegar como sociedad, construyendo el presente y permitiendo los cambios, ajustes y respuestas realistas a situaciones cambiantes. Así, “La Planificación Educativa” puede apreciarse como un proceso que permite resolver problemas educativos complejos y orientar el desarrollo de la educación mediante la instrumentación de políticas y estrategias apropiadas, en un tiempo y en un espacio físico-geográfico definido.

La planificación educativa se identifica dentro de la planificación social: “... nos encontramos con que el significado y alcance de la expresión planificación social

---

<sup>5</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint.. pp. 45

varía según lo que se entienda por aspectos o sectores sociales del desarrollo. O bien lo que se entienda simplemente por desarrollo social. En general, con este término se engloban todas las acciones que tienen como finalidad mejorar directamente los niveles y calidad de vida de la población. Consecuentemente, la planificación social alude a la planificación de sectores tales como educación, vivienda, salud, seguridad social, atención a grupos en situaciones especiales (discapacitados, tercera edad, etc.), y a los servicios en general.”<sup>6</sup>

De esta manera y en un entorno que valora cada vez la calidad, las instituciones educativas, se ven obligadas a llevar una adecuada planificación, organización, dirección y control de sus actividades tanto administrativas como docentes, encaminadas a la consecución de propósitos acordes a las necesidades sociales que contribuyan al desarrollo del país.

En el contexto de la planificación educativa, el Proyecto Educativo Institucional es un instrumento de planificación fundamental, que se construye con la participación y compromiso compartido de los distintos actores de la institución educativa: directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, y organizaciones representativas.

*“El Proyecto Educativo Institucional constituye un Plan de Desarrollo Institucional, dedicado al sostenimiento y desarrollo de una institución educativa. Es un instrumento de gestión para la mejora integral y continua de la calidad de la institución educativa.*

Está concebido en tres segmentos consecutivos y complementarios:

- *La Definición Institucional*
- *El Análisis Institucional*
- *La Estructuración del Plan de Desarrollo”<sup>7</sup>*

Al construir un proyecto integral participativo se identifica los rasgos particulares de la realidad institucional con la elaboración de un diagnóstico a fin de priorizar opciones, planteando acciones flexibles de acuerdo como se avance hacia un objetivo; accediendo a evaluaciones intermedias que permitan modificaciones,

---

<sup>6</sup>ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Ed. Lumen Humanitas. pp. 71

<sup>7</sup>CIFUENTES, Mario. ( 2003) *El proyecto educativo institucional (PEI)\**. Quito, agosto,

ajustes y hasta nuevos proyectos, en donde los cambios y transformaciones son fundamentales.

Para los procesos de planificación, ya sea estratégico o en el PEI, es necesario precisar los conceptos de visión, misión y valores institucionales, que permiten la definición institucional; así como los conceptos de la matriz FODA, esto es fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que permiten el análisis de los ámbitos institucionales o identidad institucional

“Misión: el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada.

Visión: la imagen del futuro deseado por la organización.

Valores: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas”<sup>8</sup> .

La identificación de la institución que es la base para plantear las estrategias y para construir el futuro se lo puede hacer utilizando la Matriz FODA, “... que es la estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización”<sup>9</sup>

El análisis interno de los recursos pone de manifiesto sus fortalezas y debilidades y el análisis externo permite identificar las posibles oportunidades y amenazas. Y a partir de allí proyectar el futuro, tratando de transformar internamente las debilidades en fortalezas y externamente, las amenazas en oportunidades.

*Fortalezas*, constituyen los factores internos positivos capacidades y recursos humanos, materiales y tecnológicos, de los que la organización internamente dispone para la gestión de las actividades y ejecución del plan.

*Debilidades* constituye los factores internos negativos que frenan las actividades normales de la organización. Pueden presentarse como debilidades de recursos humanos, materiales, tecnológicos, que provocan insatisfacciones en el logro de los objetivos.

---

<sup>8</sup>ALLES, Martha. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Ed. Granica. pp. 75

<sup>9</sup>VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración, Universidad de Guayaquil*. pp. 70

*Oportunidades* constituyen factores del exterior, pueden influir positivamente si son aprovechadas por la organización para avanzar hacia el logro de la visión.

*Amenazas*, se identifican al exterior de la organización y deben tratar de evitarse, ya que obstaculizan y no permiten el desarrollo de la organización hacia alcanzar lo planteado en la visión.

## **2.2. ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

La planificación, la administración y en particular la administración educativa tiene el mismo principio “el logro de un objetivo mediante un proceso”, pero para alcanzar esta tarea es indispensable la labor organizada de cada uno de los miembros.

“La administración es de interés universal porque trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar los objetivos estipulados. Se encuentra en cierto grado, en casi toda la actividad humana, sea en la fábrica, la oficina, la escuela, el banco, el gobierno, las Fuerzas Armadas, la Iglesia, el sindicato laboral, el hogar, el hotel, el hospital”<sup>10</sup>

La administración tiene como finalidad el lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, mediante los recursos disponibles a fin de alcanzar los objetivos por medio de personas, a través de técnicas y en una organización. En la administración se establecen cuatro funciones esenciales que son: planeación, dirección, organización y control, así:

- *La planeación*, analizada en el acápite anterior
- La organización, (¿Cómo se va a hacer?), que distribuye las tareas entre los diferentes miembros del grupo e indica la participación de cada uno así como las relaciones y responsabilidades en el grupo. Es muy importante la comunicación.
- La ejecución, (¿Con que se va a hacer?), es otra función administrativa y significa poner en acción, en donde es muy importante el determinar la mejor manera de estimular para que todos los miembros desempeñen sus actividades de lo mejor.

---

<sup>10</sup> TERRY. George (2006) *Principios de Administración..* México: Ed. El Ateneo. pp. 20

- El control, (¿Cómo se ha realizado?), es necesario vigilar, comprobar para conocer que tan bien se está realizando el trabajo.

Por su parte: “Para N. Morris, la Organización comprende: el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización. Algunas veces se mencionan estos factores como “relaciones de autoridad gerencial”. En cualquier caso, la totalidad de tales actividades y relaciones de autoridad es lo que constituye la función de organización”<sup>11</sup>

“Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa”<sup>12</sup>

El ser humano es un ser sociable, es la base de la organización, es por esto que establece las relaciones para las diferentes actividades que realiza, conformando una organización de cualquier tipo. Así, las personas deciden voluntariamente o por alguna presión, trabajar cumpliendo sus tareas en forma conjunta o individual a fin de alcanzar una meta u objetivo. Los factores que afectan al comportamiento organizacional son: las actitudes, la motivación, los intereses y los valores; sin

“De la preocupación por el mejoramiento del clima organizacional depende, en gran medida, que la organización reconstituya para sus integrantes en ambiente positivo para el desarrollo personal. Esto conduce a sentir como altamente satisfactorio pertenecer a ella, a identificarse con sus objetivos y comprometerse con sus crecimientos.”<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup>MORRIS, William T. (2003) *Management Science in Action*. Citado por LUIS VARGAS CUEVAS. *Principios de Administración*. pp. 85

<sup>12</sup>KOONTZ & O'DONNELL. (2006). *Curso de Administración Moderna*. Colombia: Ed. McGraw Hill Interamericana.

<sup>13</sup>REYES, Agustín, (2005). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Ed. Limusa. pp.. 32

Por su parte, los organigramas presentan el estudio de la organización en su aspecto estructural, requieren de ciertos gráficos que complementan las tareas, actividades y atribuciones de cada unidad en particular y nos dan la imagen en conjunto de la institución, al darnos la forma en la que están ubicadas y relacionadas sus partes componentes. Requiere también una escala jerárquica que determina grados de autoridad y de responsabilidad entre las unidades y los miembros. El organigrama puede establecer la relación de forma horizontal o vertical (ascendente o descendente).

### 2.3. DIRECCIÓN, GESTIÓN Y CALIDAD

“La dirección consiste en la habilidad para guiar y motivar a los trabajadores con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

Elementos de la dirección

- a) Liderazgo. Habilidad para persuadir a un grupo de personas con el propósito de alcanzar objetivos definidos.
- b) Motivación. Es el impulso de una persona para entrar en acción porque desea hacerlo, para satisfacer sus necesidades. Estas necesidades están en una escala que son: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización.
- c) Comunicación. Es la transferencia de información de una persona a otra”<sup>14</sup>

Este concepto es aplicable a cualquier actividad de tipo social, siendo plenamente asimilable al ámbito educativo, ya que la formación de niños y jóvenes implica la conducción con una direccionalidad completa y precisa.

Define a la Dirección como el “Proceso de influencia consciente, sistemática y estable de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, orientando y guiando sus acciones con el fin de alcanzar determinados objetivos: basado en el conocimiento y aplicación de las leyes, principios, métodos y técnicas que regulan y son propios del sistema sobre el cual se influye”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ANZOLA ROJAS, Servulo, (2006). *De la idea a tu empresa: una guía para emprendedores*. México: Mc Graw Hill. pp. 89

<sup>15</sup> Ruiz Calleja, José Manuel *Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas*. (En línea). <http://www.monografias.com/trabajos38/direccion-gestion-educativa/direccion-gestion-educativa.shtml>. Consulta (10-02-2011)

Se analiza frente al término Dirección lo que plantean los autores sobre Gestión:

“Gestión se utiliza para definir la actividad directiva mas vinculada con su accionar operativo, pero en otros casos se vincula con la prospectiva y hay hasta quienes establecen diferencias entre lo que llaman administración tradicional y administración avanzada, definición esta última con un cierto status operacional similar a lo que algunos otros definen como gestión”<sup>16</sup>

Algunos autores identifican diferencias entre estos tres conceptos administrar, dirigir y gestión. Así: “ el concepto de gestión tiende más a definir la acción y efecto de integración de los procesos de una organización, el de administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno para el funcionamiento de los grupos o colectivos encaminado a alcanzar los objetivos organizacionales, y el de dirección como la influencia consciente sobre los individuos para contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, referido principalmente al aspecto de las relaciones interpersonales”<sup>17</sup>

Los conceptos de administrar y gestionar están vinculados con la posibilidad y capacidad de gobernar, de autoridad para mandar y hacerse obedecer relacionado con el manejo y el empleo de determinados recursos sean estos humanos, materiales y financieros, con el fin de alcanzar los objetivos, con criterio de eficiencia y eficacia.

El proceso de gestión se identifica con las funciones de planificar, organizar y controlar y estas se vinculan con la función de liderar, ya que la planificación determina que resultados ha de lograr la administración, la organización como se logran los resultados y el control si se ha alcanzado o no los resultados previstos. Su importancia radica en que una adecuada gestión contribuye al perfeccionamiento de la competencia y el desempeño de los miembros involucrados en la organización; así como contribuye a impulsar y mantener a la organización inmersa en los procesos de cambio, de renovación, transformación y mejora constante.

Existen diversos tipos de gestión dependiendo del ámbito en el cual se desarrolla:

---

<sup>16</sup>Ruiz Calleja, José Manuel *Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas*. (En línea). <http://www.monografias.com/trabajos38/direccion-gestion-educativa/direccion-gestion-educativa.shtml>. Consulta (10-02-2011)

<sup>17</sup>Ruiz Calleja, José Manuel *Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas*. (En línea). <http://www.monografias.com/trabajos38/direccion-gestion-educativa/direccion-gestion-educativa.shtml>. Consulta (10-02-2011)

- **La gestión social.-** Se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y superación de problemas que se presentan en las comunidades. La gestión de proyectos se encargará de administrar y organizar los recursos para concretar el trabajo en un tiempo determinado con los recursos que se disponen.
- **La gestión del conocimiento.-** Se ocupará de la transferencia del conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización. La gestión ambiental se refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible.  
La gestión se encarga de ejecutar todas aquellas órdenes planificadas por la administración. La definición de gestión trata de la realización de diligencias  
  
Enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan como recursos activos para un logro de los objetivos. La gestión de recursos humanos es la más importante en una empresa.
- **La gestión escolar.-** Es una actividad profesional que requiere de la realización simultánea de varias acciones como atender a los padres de familia, escuchar y resolver conflictos, llevar adelante el proyecto educativo institucional. Desde esta perspectiva, lo importante es recordar que lo anterior no debe traducirse exclusivamente en una acumulación de acciones, sino, en lo prioritario, en el momento justo. Es justamente sobre este contexto dentro del campo educativo en el que se centra la presente investigación, por lo que es importante analizar la gestión.

La gestión estará enmarcada dentro un amplio entorno que le determinara hacia dónde ir, en el caso de las instituciones educativas dependerá de su misión, visión, valores, principios que le guiaran y determinaran el rumbo o la ruta para conseguir los objetivos.

La gestión desde el enfoque educativo tiende al logro de los objetivos y metas educacionales, atendiendo las necesidades básicas de los alumnos, de los padres, de los docentes y de la comunidad toda, en pos de un modelo de país solidario, ético y participativo.

Desde esta perspectiva La gestión educativa se define como: *“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, 1996).

Por su parte, la calidad es un concepto implícito en el proceso de gestión. La Calidad incluye la totalidad de características y rasgos de un producto o servicio y su capacidad de satisfacer las necesidades, al analizar un producto se considera los siguientes particularidades: Rendimiento, características, extras, complementos, confiabilidad, conformidad, durabilidad, utilidad, calidad percibida.

El concepto de la calidad educativa hace referencia a si los objetivos planteados en la actividad educativa se alcanzan con éxito. Sin embargo, es necesario señalar que existen varios criterios de calidad; así: rango y status, determinados por los alumnos de posición socioeconómica alta; En otros casos se considera que son los medios, dotación y calidad de los docentes, adecuación de edificios, dotaciones y equipamientos los que determinan la calidad de un centro educativo. Y por otra parte, determinar la calidad en función de resultados. Así, Para lograr una mayor calidad, las escuelas deben considerar criterios racionales en la planificación y gestión de las actividades para obtener mayor rentabilidad de los medios que se dispone y mayor competitividad con los centros que ofrecen el mismo servicio educativo.

Las instituciones educativas requieren aplicar nuevos estilos de gestión y dirección con enfoques y teorías de las tendencias actuales de Gestión Científica, a fin de enfrentar los problemas y alcanzar los objetivos de la educación con niveles de excelencia académica.

En la gestión o dirección de una institución educativa se pueden distinguir dos dimensiones principales:

- Dirección de los directivos institucionales: el trabajo de gestión o dirección general que incluye los procesos más estratégicos y generales para el funcionamiento normal y exitoso de la institución educativa, la ejercen los órganos directivos: Rector, vicerrector, inspector.

- Dirección docente y educativa de los maestros y profesores, esta permite esencialmente la formación integral de los estudiantes, mediante la guía, orientación en el proceso de enseñanza – aprendizaje, es la razón de ser de la institución educativa.

Así, el rol del director de una institución educativa es el de contar con una adecuada capacidad de gestión que permita la resolución de problemas y el aseguramiento de la ejecución de lo planificado, con un adecuado control que orienten y reorientan la marcha institucional, con objeto de acomodarse a las necesidades de las demandas sociales de su territorio, y como también de tomar una perspectiva crítica para poder modificar en función del desarrollo positivo de la sociedad.

La mejora continua, o proceso de calidad necesita de un mecanismo de coordinación, evaluación y seguimiento. Así, dentro de los Planes de Desarrollo Institucional se plantea la visión y misión, y en cuanto a calidad plantea el desarrollo de sus tareas tomando acciones eficaces, eficientes y equitativas. En este proceso de calidad es indispensable el compromiso de cada persona, ya sea directivo, coordinador, docente y alumno,

Pozner plantea el siguiente concepto de gestión educativa: “Un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales. La gestión educativa puede entenderse como las acciones desarrolladas por los gestores que pilotean espacios organizacionales. Es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático”.

#### **2.4. LIDERAZGO**

“El liderazgo (como fenómeno multidimensional) se define aquí como la capacidad de influencia de una persona, dentro de una relación interpersonal dinámica, que lleva al seguidor a adherirse libremente a la voluntad del líder, apoyado en la

*confianza* en que podrá satisfacer así sus necesidades de bienes útiles, agradables y éticos”<sup>18</sup>

Líder es “... persona capaz de dirigir a otras mediante la persuasión, con la aceptación voluntaria de sus seguidores.”<sup>19</sup>

El líder es reconocido en el grupo por sus habilidades o su capacidad y por esto su valor se determina, por la mayor influencia que ejerce en las actividades y en la organización de estas, para lograr las metas y objetivos; tiene apoyo porque consigue más efectividad que el resto. El líder puede distribuir el poder y la responsabilidad entre los miembros del grupo, ya que un líder no es el que logra solo, y para esto necesita: compromiso y cooperación del grupo, todos colaboran y se organiza de tal forma para usar las destrezas, energías y talentos de cada uno de los integrantes del equipo.

Así, “el liderazgo excelente comprende:

- 1.- La actitud del líder debe ser constante en el sentido de siempre tener interés máximo y balanceado por la tarea, los subalternos, el cliente, la organización y el mismo.
- 2.- El líder debe observar y diagnosticar, en cada situación, el nivel de capacidad (habilidad y motivación) de la otra persona.
- 3.- El líder debe actuar de acuerdo a la situación, buscando que exista concordancia entre el nivel de capacidad observado y su estilo específico: dirigir, guiar, apoyar o delegar”<sup>20</sup>

Un líder debe siempre buscar y alcanzar los objetivos propuestos, el éxito y llevar hacia esa meta al conjunto de seres humanos que conduce, debe reunir las siguientes cualidades: tener iniciativa, responsable, entusiasta, temperamento equilibrado, tolerante a las críticas, seguro y capaz en las decisiones, actitud de reflexión y autocrítica, democrático, comunicador, respetuoso, capacidad de

---

<sup>18</sup> GUILLEN PARRA, Manuel. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. España: Ed. Pearson. Prentice Hall. pp. 179

<sup>19</sup> LLAMAS, José María, (1991). *Manual de Ventas*. Bogotá: Edit. Manuales prácticos. Legis. pp. 57.

<sup>20</sup> VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración, Universidad de Guayaquil*, pp. 161

convocatoria y de convencimiento, conductor de grupos, espíritu de justicia y equidad, dar buen ejemplo.

Ampliamos el análisis con los siguientes conceptos de líder:

“Líder organizador. Es aquel que establece relaciones jerárquicas y/o de responsabilidad. Se rodea de buenos colaboradores, los deja trabajar solos y cuando tiene problemas la ayuda; es discreto por respeto a los demás.

Líder participativo. Es aquel que cree que el poder está en el equipo y no en una persona, para el jefe y subordinados forma un equipo. En este caso el poder significa adaptarse a los hombres y a las situaciones, dando importancia o valor a la lealtad y solidaridad, tomando decisiones con criterio.

Líder burócrata. Son los que dirigen a la organización desde su oficina, estructuran las organizaciones sobre la base de un sistema engorroso de trámites y requisitos, otorgan gran importancia al estatus social, son soberbios y conflictivos, no son solidarios con sus colaboradores a que le sientan miedo. No están encuadrados en la realidad, por lo que toman decisiones sin criterios y equivocadas.

Líder emprendedor, Dirige a sus colaboradores para que tengan los mejores resultados, tienen iniciativa y motivación: impulsa a su gente hacia la consecución de los objetivos propuestos, establece las relaciones jerárquicas claras. No hace nada al azar, actúa con frialdad y realismo, combina la dureza y bondad; sabe ganarse el respeto de los demás.

Líder Paternalista y Demagogo. Tiene el ego inflado, son protectores de manera neurótica, hablan demasiado, prometen cosas que después no cumplan. Hablan mucho de equipo y democracia, son muy influenciables, sus colaboradores pueden manipularlos sin que se den cuenta.

Líder Técnico. Conformado por profesionales técnicos y especialistas competentes, son objetivos y realistas dan más importancia a la parte técnica. Estos líderes son exigentes, buscan resultados y se rodean de colaboradores.

Líder oportunista. Son líderes que practican con frecuencia la ley de la jungla, son manipuladores y comodines, se sobreestiman demasiado y presionan a otros para obtener lo que desean; siembran intrigas y cizañas, fingen sus verdaderos

sentimientos para conseguir sus objetivos ambiciosos, siempre quieren salirse con las suyas, son inteligentes y hábiles para manipular al grupo, son egoístas y desleales"<sup>21</sup>

Con referencia a lo que se plantea en, *Psicología y Empresa: renovando empresas con talento humano*, en <http://psicologiayempresa.com.tipos de liderazgo.html>, los tipos de liderazgo, que clásicamente se han distinguido son tres y se corresponden a las formas de dirección de grupos y a tipos de organización: así:

1. Liderazgo participativo o democrático
2. Liderazgo liberal o de rienda suelta (Laissez Faire)
3. Liderazgo autocrático (autoritario)

**1.- LIDERAZGO DEMOCRÁTICO:** Es aquel que se caracteriza porque en la toma de decisiones acerca de las actividades del grupo, es el grupo quien interviene, siendo el líder un conductor de la discusión del grupo. Participa activamente sin menospreciar la participación de los demás miembros, así como actuando dentro de las normas establecidas por el mismo grupo.

Así, es el que consulta a los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta e incentiva a la participación.

**2.- LIDERAZGO LAISSEZ FAIRE:** Se le denomina liderazgo liberal; ya que otorga a sus subordinados independencia operativa manteniéndose el lema "*Hacer y dejar hacer*", pues los líderes dependen de sus subordinados para establecer sus objetivos.

El liderazgo no se asume completamente, quedando todo el grupo al mando del líder; ya que se delega responsabilidades, permitiendo generar nuevos liderazgos y no solamente mantener la figura de un único líder, pues cualquiera de los miembros de la organización en este tipo de liderazgo en algún momento estará en condiciones, capacidad de llegar a ser el líder de la organización.

**3.-LIDERAZGO AUTOCRÁTICO:** Se le denomina liderazgo autoritario; ya que es donde el líder ordena y toma las decisiones. El líder es quien supervisa las

---

<sup>21</sup>ALVAREZ GALVEZ, Luz Esther. (2010). *Guía Didáctica, Proyecto de grado I*, Loja :Editorial UTPL. pp.. 50 y 51.

actividades de las personas a su mando o cargo, es quién ordena y espera obediencia.

El líder autocrático es dogmático; ya que impone lo que piensa al creer que es bueno y válido sobre todo lo demás sin contar con la opinión de los demás. Dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas o castigos.

Además en la siguiente tabla se adiciona las características y la dimensión ética de los nuevos enfoques de liderazgo, que presentan diferentes autores y que siguen siendo analizados:

**CUADRO # 1**  
**ENFOQUES DE LIDERAZGO**

<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CONCEPTOS</b>	<b>DIMENSIÓN ÉTICA</b> <b>CARACTERÍSTICA</b>
Persona que conduce a otras en libertad. Persona reconocida como jefe u orientador. Agente de cambio	<b>LÍDER</b>	Juzga con equidad y prudencia Justicia, sinceridad, eficacia, bondad. Motivación trascendente.
Un miembro del grupo influye en la motivación o competencias de otros. Situación de superioridad en que se halla una empresa, un producto o un sector económico.	<b>LIDERAZGO</b>	Multidimensional Motivación Confianza general Servicio al bien común Integridad
Relación de influencia, entendida como intercambio la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder al recibir algo. Se concentra en el presente	<b>LÍDER TRANSACCIONAL</b>	Transacción justa Buen funcionamiento organizacional, sin problemas y con eficiencia. Conservan la estabilidad antes de propiciar el cambio Ambiente agradable
Relación de influencia en la que el papel del líder consiste en provocar cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión	<b>LÍDER TRANSFORMACIONAL</b>	Motivación el cambio en la visión, la estrategia, la cultura Contribuye al desarrollo humano de los colaboradores Visión, valores e ideas compartidas

Relación de influencia en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que le presta, sin pretenderlo, logrando la adhesión por la confianza	<b>LIDERAZGO SERVIDOR</b>	Motivación al servicio Liderazgo por autoridad no por potestad Reconocimiento al trabajo que hace.
--	-------------------------------	--

ELABORACIÓN. Autora (Ana Espinoza)

FUENTE: GUILLEN PARRA, Manuel. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. España: Ed. Pearson. Prentice Hall. pp. 175 – 183

### 2.4.1. INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y LIDERAZGO

Al analizar el liderazgo educativo que es uno de los objetivos de la presente investigación, se define liderazgo educativo como “La cualidad y capacidad que todo docente debe poseer. Todo profesor debe ser líder al momento de ejercer su labor en el aula. Pero además es importante plantearse las siguientes interrogantes sobre el desempeño de un docente líder: cuál es la estructura que favorece que una persona se sitúe en posiciones superiores a las de los demás, cuál es la naturaleza de la legitimidad que obtiene el líder y de dónde proviene. Para que un profesor sea considerado líder ante sus alumnos es necesario, en primer lugar, la actualización constante de su labor como educador, centrarse en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambiar experiencias o bien ampliar permanentemente su currículo con apoyos externos”.<sup>22</sup>

Es necesario plantear el papel del liderazgo en una gestión educativa, ya que las instituciones educativas necesitan ser conducidas no solo por un director o administrador sino por un líder eficaz, a fin de posibilitar el logro de los objetivos y fines educativos que responda a las demandas y requerimientos de la sociedad.

Las organizaciones avanzaran vinculadas al liderazgo que se establezca en ellas, así, un liderazgo acertado para diseñar los modelos de autonomía institucional, para fortalecer las ofertas académicas con calidad, para tomar las decisiones en el momento oportuno con el fin de que se dé una adecuada combinación de tiempos, espacios y programas.

<sup>22</sup> < <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educacional> >

Según Jaime Ginberg: “Es imprescindible que el líder educativo posea el entendimiento, el conocimiento, la visión, los hábitos de pensamiento y acción, la disposición de indagar, cuestionar y problematizar, la inclinación a tomar riesgos y a experimentar y evaluar consecuencias para crear espacios y prácticas respetables que contribuyan a desarrollar comunidades de aprendizajes donde se avance, en la democracia, capacidad, diversidad y la justicia social”.<sup>23</sup>

En las instituciones educativas se da un proceso de enseñanza aprendizaje, por una parte, de conocimientos pero fundamentalmente un proceso de formación integral y completa de seres humanos, en donde la ética, estética, cultura y conocimientos se complementan y es así, que el liderazgo debe pasar de un tipo tradicional a un liderazgo acertado, responsable, inteligente, transformador, innovador y comprometido.

El liderazgo debe ser definido como un proceso dinámico e interactivo que lleva a construir juntos día a día; ya que los problemas y situaciones que se van presentando llevan al director como líder a apoyar y encontrar la mejor manera de lograr solucionarlo, pero no es el líder el que resuelve.

El liderazgo es fundamental para la gestión y el líder necesita formarse para conocer como motivar y conducir a las personas que integran la institución educativa (directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicios) todos seres humanos, se da un influencia interpersonal cada momento, es una relación social fundamental y determinante, por lo que se deben generar espacios organizacionales positivos.

## **2.5. DIFERENCIAS ENTRE DIRECTIVO Y LÍDER**

Ya que es necesario determinar la diferencia entre un directivo y un líder, se partirá con el análisis de los dos conceptos.

Para tener capacidad de dirección se requiere ciertos atributos que sean aplicados al grupo o tarea que se esté realizando, pero estos atributos no forman un líder. Un jefe, un gerente, un director puede ser capaz de desempeñar una gran variedad de

---

<sup>23</sup>Enciclopedia de Pedagogía Práctica, 2006,pp.102

actividades, para lo que se requiere energía mental y física, además ser constante en lo que se hace, enfrentar los obstáculos y dificultades y persistir en alcanzar lo que se propone. Así, entre las cualidades más importantes están: energía, objetividad, serenidad, conocimiento de las relaciones humanas, motivación personal, comunicación y competencia técnica.

“Directivo es quien realiza tareas por medio de otras personas. En la que se puede: planificar, orientar, controlar, contratar, delegar, asignar, organizar, motivar, exigir disciplina o hacer a diario cualquier otra cosa que hacen los directivos, pero independientemente de la actividad realizada, se estará trabajando con el propósito final de alcanzar un objetivo”.<sup>24</sup>

Por lo tanto, el directivo es la persona que ha logrado ese cargo o puesto y posee la facultad de ser el encargado de tomar decisiones de acuerdo a su conveniencia, con el fin de sacar adelante a la institución y los miembros de la institución son personas que están subordinadas al mando del directivo, y es necesario establecer que cualquier motivación que reciba será fundamental para mejorar su desempeño o para ser un obstáculo en la administración.

Por otra parte, el líder necesita conocer lo más posible acerca del comportamiento humano, la forma en que piensan y reaccionan los miembros del grupo sobre ciertas actividades y sobre otros miembros del grupo. El líder descubre lo que otros pueden y no pueden hacer. Un líder habla y escribe en forma clara y enérgica, tiene habilidad para resumir las opiniones de los demás, utiliza la comunicación para informar, persuadir y estimular, conoce al grupo por medio de la comunicación. Un líder entiende a la gente, sus fortalezas y debilidades, conquista su confianza y su lealtad, y es por esto que le siguen, cooperan voluntariamente.

Por su parte,

“Los líderes son pioneros. Son personas que se internan en territorios inexplorados. Nos guían hacia destinos a menudo desconocidos. Ellos son los soldados de infantería en las campañas por el cambio (...). La única razón para tener líderes es que nos impulsan hacia adelante, nos conducen a algún sitio”.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup><<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>>

<sup>25</sup>(Kouzes y Posner. (1987), pp. 32

“La búsqueda del mejor estilo de liderazgo, se remonta a varias décadas. Siempre ha sido una preocupación de los estudiosos en la materia. Para algunos, los factores genéticos son los predominantes y no tienen inconveniente en sostener que los “líderes nacen”. Otros, creen firmemente, que un porcentaje muy alto del comportamiento humano es aprendido, más que el resultado de la herencia, por lo cual es posible aprender y desarrollar las características y técnicas de un buen líder. Nosotros creemos más en la segunda postura, es decir, en resumen, que “los líderes se hacen”.<sup>26</sup>

Así para que la actuación de un directivo sea efectiva debe el líder poseer:

- “Una buena orientación sobre cuáles son los aspectos importantes que deben ser tenidos en cuenta para cumplir los objetivos de que se trate. Es decir, la actitud adecuada.
- Habilidades para observar y diagnosticar las situaciones, determinando cuáles son sus factores críticos.
- Un repertorio variado de actuaciones o estilos que le permitan, siempre conservando la actitud adecuada, responder de manera diferente a cada situación.”<sup>27</sup>

Para las instituciones educativas que es el tema de investigación, el liderazgo del director debe basarse en la confianza y comprensión de los docentes, estudiantes y padres de familia. Debe ser un gran comunicador e informador oportuno, debe tener sensibilidad frente a las preocupaciones de docentes y estudiantes, además debe tener un estado de ánimo positivo.

El rol del director educativo líder es ser: “FACILITADOR de la gestión. Este concepto tiene una connotación unilateral, porque abarca desde la sensibilidad esencial que se necesita para interpretar las motivaciones y los cotidianos “estados de ánimo” de cada uno de los colaboradores, hasta la capacidad para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, pasando por la capacidad para segmentar el trabajo, elegir los colaboradores directos, descentralizar y delegar, y la sapiencia para estructurar y re-estructurar el quehacer de los trabajadores de la escuela.

---

<sup>26</sup>VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración, Universidad de Guayaquil*, pp. 155

<sup>27</sup>VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración, Universidad de Guayaquil*, pp. 155

...Ser un facilitador exitoso, implica por sobre todas las cosas estar al servicio de los demás, para escuchar y conversar, para armonizar y decidir, para sintonizar los estados de ánimos de los colaboradores según sea la naturaleza de los desafíos que se requieren asumir, para estimular y facilitar los éxitos de los profesores y también para hacerse cargo de los fracasos de la escuela como un todo”<sup>28</sup>

“El ultimo rol que debe cumplir el Director es el de ORIENTADOR. El líder de la escuela orienta en función de las metodologías básicas con las cuales ha estructurado su Proyecto Educativo, teniendo presente su marco axiológico o ideario de la Unidad Educativa, la misión general, los objetivos de desempeño, sus estándares, las misiones de las aéreas y departamentos, etc., como también de acuerdo al ambiente, tecnología y cultura de la escuela”.<sup>29</sup>

Debe tener presente un líder, un director, en las actividades diarias, este principio fundamental que debe guiar para la toma de decisiones, la norma ética conocida como la “regla de oro”: *“Haz con los demás cómo quisieras que hicieran contigo”*. Que plantea un principio de respeto a la dignidad humana, esto es al momento de tomar una decisión debemos pensar que cada una de las personas se merecen respeto por ser seres humanos, el hombre no debe ser utilizado como objeto, los objetos pueden manipularse y usarse, pero un ser humano tiene su capacidad propia de elegir y esta debe ser respetada. Además, la norma ética acerca del bien, vinculada con la benevolencia, ya que siempre en cada uno de nuestros actos debemos tomar una decisión por procurar el bienestar de los seres humanos y evitar el daño a otros, solo en competencia hay perdedores y ganadores. La ética de primera persona, que incluye la libertad de conciencia en la toma de decisión y al mismo tiempo la capacidad de la propia persona de juzgarse por sus propias acciones.

Así, la diferencia principal entre un director y de un líder se establece en el origen de la autoridad. La autoridad del líder proviene siempre de aquellos con los cuales interactúa y con quienes comparte su posición, normas y valores. Es una autoridad moral reconocida y respetada. La autoridad del directivo procede de los niveles

---

<sup>28</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint.. pp. 126.

<sup>29</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint. pp. 128.

superiores de la organización, por el nivel o jerarquía que ocupa. Es una autoridad oficial.

## 2.6. LOS VALORES Y LA EDUCACIÓN

El papel de la educación, es de vital importancia y más en la época actual, en la que la influencia de todo un contorno de medios y accesos permitidos desde muy temprana edad puede desviar y desvirtuar la auténtica educación. “La educación debe ser siempre un proceso continuo de oportunidades para la humanización y personalización de los niños y jóvenes”<sup>30</sup>

“Es así que concebimos la educación como el vehículo que busca estimular la humanización y la personalización del ser humano, para que aprenda a ser y a hacer en sus posibilidades presentes y futuras, con el fin de usar responsablemente su libertad y a encontrar sentido a su existencia”.<sup>31</sup>

Y al analizar los valores no podemos dejar a un lado la ética y el comportamiento del ser humano. Así, las actitudes, acciones y decisiones que tome una persona estarán determinados por la ética, las mismas que serán juzgadas por su propia conciencia y por las personas de su entorno determinando un criterio de persona digna, buena, correcta o lo contrario, así, el ser humano como práctica racional debe buscar el bien y evitar el mal.

Un bien en sentido ético, es lo que permite y apoya la perfección de la persona. El primer bien es la *Vida*, fundamental para el cuerpo y para la auto conservación, ya que una persona racional no puede atentar contra su existencia, además el ser humano al generar responsablemente una nueva vida permite que la humanidad perdure.

El segundo bien es la *Belleza*, que acompaña al juicio ético y permite apreciar lo agradable de la vida con sensibilidad, y para cada una de las personas la experiencia y disfrute se da con diferente intensidad pero todo ser humano lo siente.

Además, el un ser humano racional con pleno conocimiento va a identificar *el bien y la verdad* y su decisión correcta y prudente llevara a ser una persona íntegra y

---

<sup>30</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint. pp. 64

<sup>31</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint. pp. 65.

digna. Pero el ser humano no vive solo, su acción y vida es social con los otros seres humanos y esta *socialización* debe hacerse con dignidad, respeto y amistad, siendo este otro bien de las personas. La *religiosidad*, es otro bien del ser humano, ya que independiente del credo religioso, todos nos debemos a un ser superior.

Estos bienes se relacionan con las virtudes que permiten que se controlen, se mantengan y desarrollen, así: la templanza y la fortaleza vinculadas con la vida y la belleza; la prudencia con el bien y la verdad; y la justicia relacionada con la sociabilidad, religiosidad y ecología.

La educación enseña al ser humano a vivir, a amar y a trabajar en una sociedad, y es por ello que la educación debe ser integra a fin de que interactúen con la misma importancia todos los contenidos educativos, tanto los conocimientos, lo afectivo, lo sicomotriz, etc., ya que la formación de la escuela asienta y fortalece la formación que los niños y jóvenes reciben en la familia y donde aprenden a vivir en valores.

Se debe determinar el perfil del ser humano que se pretende formar, teniendo muy claro y presente en todo momento los valores. Así, se deben identificar los siguientes valores:

- “a) Amor por sí mismo, por la trascendencia, por sus semejantes, por la patria y la cultura;
- b) Valoración de la sexualidad humana en una visión positiva y total del hombre y la mujer;
- c) Autenticidad,
- d) Justicia y paz;
- e) Generosidad y solidaridad;
- f) Lealtad;
- g) Honestidad;
- h) Tolerancia y respeto;
- i) Responsabilidad;
- j) Conciencia ecológica;
- k) Sentido de nacionalidad;
- l) Afán de trascendencia personal”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup>GONZALEZ SANTIS, Aurelio. *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint. . pp. 66

A estos valores que consideramos para una formación integral debemos agregar en el aspecto cognoscitivo, fundamentando el hecho de aprender a aprender, con carácter analítico, reflexivo, crítico y creativo. Además en el aspecto social, seguro de sí mismo y sociable con sólidos conocimientos de su realidad e historia.

Los valores planteados a continuación están en el Plan Decenal de Educación del Ecuador 2006-2015, del Ministerio de Educación, en el acápite de Valores del Sistema Educativo Ecuatoriano:

*“Honestidad*, para tener comportamientos transparentes con nuestros semejantes y permitir que la confianza colectiva se transforme en una fuerza de gran valor, para ser honrados, sinceros, auténticos e íntegros.

*Justicia*, para reconocer y fomentar las buenas acciones y causas, condenar aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos y a la sociedad, y velar para que no se produzcan actos de corrupción.

*Respeto*, empezando por el que nos debemos a nosotros mismos y a nuestros semejantes, al medio ambiente, a los seres vivos y a la naturaleza, sin olvidar las leyes, normas sociales y la memoria de nuestros antepasados.

*Paz*, para fomentar la confianza en nuestras relaciones con los demás, reaccionar con calma, firmeza y serenidad frente a las agresiones, así como reconocer la dignidad y los derechos de las personas.

*Solidaridad*, para que los ciudadanos y ciudadanas colaboren mutuamente frente a problemas o necesidades y conseguir así un fin común, con entusiasmo, firmeza, lealtad, generosidad y fraternidad.

*Responsabilidad*, para darnos cuenta de las consecuencias que tiene todo lo que hacemos o dejamos de hacer, sobre nosotros mismos o sobre los demás y como garantía de los compromisos adquiridos

*Pluralismo*, para fomentar el respeto a la libertad de opinión y de expresión del pensamiento, a desarrollar libremente su personalidad, doctrina e ideología, con respeto al orden jurídico y a los derechos de los demás”.

La educación en valores es una responsabilidad compartida de la familia, la institución educativa (directivos, docentes, personal administrativo) estudiantes y la sociedad. Si, la familia es fundamental en la formación de sus hijos y la institución educativa debe construir el espacio para que se dé el aporte y compromiso de los padres de familia en el aprendizaje integral y completo. Por su parte, el trabajo en equipo y el liderazgo van a permitir una educación solida en valores y conocimientos.

### 3. PROCESO METODOLÓGICO:

#### DATOS INFORMATIVOS<sup>33</sup>



- **LOGO**
- **INSTITUCIÓN:** Unidad Educativa “La Providencia”
- **DIRECCIÓN:** Calle Serrano 4-07 y Emilio Abad
- **UBICACIÓN LOCAL:** Ciudad de Azogues
- **UBICACIÓN REGIONAL:** Provincia del Cañar
- **DIRECCIÓN TELEFÓNICA:** Telf. 593-07-240086- Fax. 242-735
- **DIRECCIÓN ELECTRÓNICA:** [laprovi@easynet.net.ec](mailto:laprovi@easynet.net.ec)
- **TIPO DE INSTITUCIÓN:** Particular Católico
- **SOSTENIMIENTO:** Particular
- **NIVELES DE FORMACIÓN:** Educación Básica,  
Bachillerato  
Colegio Artesanal
- **FUNCIONAMIENTO:** Diurno
- **TIPO:** Mixto
- **NÚMERO DE ESTUDIANTES:** 1190
- **EDUCACIÓN BÁSICA:** 895
- **BACHILLERATO:** 234
- **COLEGIO ARTESANAL:** 61

#### 3.1. PARTICIPANTES

En la investigación sobre Gestión, Liderazgo y Valores realizada en la Unidad Educativa “La Providencia”, en la ciudad de Azogues, participaron los miembros de esta institución educativa: directivos, docentes, personal administrativo y de servicio, estudiantes y padres de familia, los mismos que en el proceso de recolección de la información a través de la aplicación de las encuestas, entrevistas, observación de campo proporcionaron la información requerida.

---

<sup>33</sup> UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”. Plan Estratégico Institucional.

La Unidad Educativa en el Ecuador esta regentada por las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción, comunidad religiosa católica con principios sólidos en valores para una formación Humano- Cristiana. A la rectora de la Unidad Educativa, Sor Teresa Gamboa, le propuse la investigación y muy amablemente sin ninguna restricción acepto y autorizo la entrega de la información requerida; se cumplieron varias visitas para poder realizar la investigación, el señor vicerrector, la señora inspectora, los jefes de área proporcionaron la información de las mallas curriculares y cómo se han realizado los procesos de planificación: del Plan Estratégico Curricular y del Plan Educativo Institucional. En las visitas se pudo apreciar un ambiente de disciplina, normal desenvolvimiento de actividades diarias y cumplimiento de tareas, especialmente un ambiente cristiano y amable en toda la institución.

A continuación se presenta en forma detallada mediante la utilización de tablas estadísticas la población total, correspondiente al Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011, clasificada por sexo y edad.

**TABLA # 1**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**PERSONAL DIRECTIVO POR SEXO Y EDAD**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
50 - 60	1	100,00%	1	50,00%	2	66,67%
Mayores a 60			1	50,00%	1	33,33%
TOTAL	1		2		3	

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

De la información referente al personal directivo de la institución, de acuerdo a la tabla # 1 precedente, podemos señalar que en primer lugar los intervalos de edad comienzan con 50 años, lo que nos da que la dirección está a cargo de personas mayores, esto tiene su ventaja por los años de experiencia, pero al mismo tiempo puede reflejar procesos tradicionales de gestión. En cuanto a la clasificación por sexo, de tres personas dos son mujeres.

**TABLA # 2**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**PERSONAL DOCENTE POR SEXO Y EDAD**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
18 – 28			9	18,37%	9	15,79%
29 – 38	1	12,50%	12	24,49%	13	22,81%
39 – 48	2	25,00%	13	26,53%	15	26,32%
49 – 58	4	50,00%	11	22,45%	15	26,32%
59 – 68	1	12,50%	3	6,12%	4	7,02%
69 -78			1	2,04%	1	1,75%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>14.1</b>	<b>49</b>	<b>85.9</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia  
**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Como consta en la Tabla # 2, analizando la composición del personal docente podemos apreciar que definitivamente existe en la Unidad Educativa un altísimo componente femenino que alcanza el 85.9 %, de un total de 57 docentes tan solo 8 son hombres.

Con respecto al componente de edad para los hombres un 50% está en el rango de 49-58, para las mujeres un 26% está entre 39-48. En los extremos, una docente mayor de 69 años y también, de 18 a 28 años, son tan solo 9 docentes que alcanza casi a un 16%. Para la población total más del 50% de docentes están entre 29 y 48 años, que por una parte, permitiría contar con la experiencia de los años de docencia; pero por otra, se hace indispensable que la institución apoye y permita que los docentes se actualicen y capaciten permanente para que el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes este garantizado.

**TABLA # 3**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIO POR SEXO Y EDAD**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Menores a 30 años			1	10,00%	1	7,69%
30 – 40	2	66,67%	5	50,00%	7	53,85%
40 – 50			3	30,00%	3	23,08%
Mayores a 50 años	1	33,33%	1	10,00%	2	15,38%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>23.07%</b>	<b>10</b>	<b>76.9%</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Analizando la información de la tabla # 3, el personal administrativo al igual que el personal docente en la composición por sexo, podemos apreciar que definitivamente existe un alto componente femenino que alcanza el 76.9 %, y los hombres tan solo un 23%.

En el caso del personal administrativo y de servicios significa que de acuerdo a las leyes actuales su jubilación se dará en 25 años, pero también se debe considerar la capacitación y actualización para el mejor desempeño de sus actividades.

**TABLA # 4**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**POBLACION ESTUDIANTIL POR SECCIONES Y POR SEXO**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Básica	344	78,28%	540	73,40%	884	75,21%
Bachillerato	95	21,72%	137	18,45%	232	19,66%
Academia			61	8,16%	61	5,13%
<b>TOTAL</b>	<b>439</b>	<b>37.14%</b>	<b>738</b>	<b>62.85%</b>	<b>1177</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

De la tabla # 4, en cuanto a la población estudiantil al ser una unidad educativa mixta podemos ver que está compuesta de casi dos terceras partes por mujeres y una tercera por hombres, la tendencia de la educación iba a escoger escuelas solo para niñas o solo para niños; con respecto a esto el Presidente Correa considera “anacrónico” que se de esta situación y en el enlace ciudadano 237 dispuso que el Ministerio de Educación elabore un cronograma para que la educación pública sea mixta. Por otra parte, en cuanto al total el ciclo básico alcanza un 75% y el 25% se reparte en el Bachillerato con casi 20% y la Academia con un 5.13%, (la Academia es de corte y confección, en la que están solo mujeres); reflejando esta situación un mayor número de estudiantes del ciclo básico, o también que los estudiantes buscan otros centros educativos con otras especializaciones.

**TABLA # 5**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL BACHILLERATO**  
**POR ESPECIALIDAD, CURSOS Y SEXO**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Primero Sociales	8	8,42%	10	7,30%	18	7,76%
Primero FIMA*	19	20,00%	7	5,11%	26	11,21%
Primero QQBB**	12	12,63%	27	19,71%	39	16,81%
Segundo Sociales	2	2,11%	6	4,38%	8	3,45%
Segundo FIMA	22	23,16%	14	10,22%	36	15,52%
Segundo QQBB	7	7,37%	25	18,25%	32	13,79%
Tercero Sociales	5	5,26%	6	4,38%	11	4,74%
Tercero FIMA	10	10,53%	19	13,87%	29	12,50%
Tercero QQBB	10	10,53%	23	16,79%	33	14,22%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>40.9%</b>	<b>137</b>	<b>59.5%</b>	<b>232</b>	<b>100%</b>

\*ESPECIALIDAD FÍSICO MATEMÁTICO

\*\*ESPECIALIDAD QUÍMICO BIÓLOGO

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

En cuanto a la población estudiantil, que consta en la tabla # 5, con relación al sexo en el nivel del bachillerato están un 40.9% de hombres y un mayor porcentaje de 59.5% de mujeres. Con relación a la especialidad, si sumamos los tres cursos, vemos que la más escogida es QQ BB con un total de 44.82%, luego le sigue la especialidad de FIMA con un 39.23% y sociales con 15.95%; la más demandada por los hombres es la especialidad de FIMA y por las mujeres la de QQ BB. Al respecto hay varios estudios desde diferentes enfoques de género en la educación, así se hace referencia a una concepción sociopolítica y sistémica del desarrollo que se refiere a los diferentes papeles que la sociedad asigna a los sujetos, y ahí el enfoque de género todavía está presente; por otro lado, también se plantea diferencias de aptitudes de hombres y mujeres; debemos seguir luchando para alcanzar una verdadera igualdad de género, que muchas veces inconscientemente las aceptamos en las diferentes actividades que desarrollamos día a día.

**TABLA # 6**  
**UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA**  
**POBLACIÓN ESTUDIANTIL DEL CICLO BÁSICO**  
**POR CURSOS Y POR SEXO**  
**Año Lectivo Septiembre 2010 – Julio 2011**

	HOMBRES		MUJERES		TOTAL	
	Fa	Fr	Fa	Fr	Fa	Fr
Primero	36	10,47%	44	8,15%	80	9,05%
Segundo	41	11,92%	51	9,44%	92	10,41%
Tercero	24	6,98%	54	10,00%	78	8,82%
Cuarto	28	8,14%	39	7,22%	67	7,58%
Quinto	33	9,59%	46	8,52%	79	8,94%
Sexto	32	9,30%	51	9,44%	83	9,39%
Séptimo	31	9,01%	57	10,56%	88	9,95%
Octavo	49	14,24%	83	15,37%	132	14,93%
Noveno	41	11,92%	65	12,04%	106	11,99%
Decimo	29	8,43%	50	9,26%	79	8,94%
<b>TOTAL</b>	<b>344</b>	<b>38.9%</b>	<b>540</b>	<b>61.08%</b>	<b>884</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Base de datos- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

De la Tabla # 6, en cuanto a la población estudiantil total del ciclo básico de 884, con relación al sexo en el nivel básico se mantiene la tendencia del bachillerato esto 344 estudiantes con un 38.9% de hombres y 540 estudiantes mujeres con un mayor porcentaje de 61.08% de mujeres, como se señalo anteriormente esta composición va a cambiar cuando paulatinamente en el país se generalice la educación mixta en todas las unidades educativas y se superen el prejuicio de genero que aún mantiene la sociedad ecuatoriana. Con relación a los cursos de esta sección el porcentaje más alto es el de octavo que correspondería en la modalidad anterior al primer año de secundaria, esto es casi un 15%del total de estudiantes, los otros cursos tienen un porcentaje que esta alrededor del 9% al 10%.

### 3.2. MATERIALES E INSTRUMENTOS

**Encuestas:** Con la aplicación de un cuestionarios previamente elaborados que permiten recopilar información sobre Gestión de Liderazgo y Valores, que es el tema de investigación que se realiza, se aplico encuestas a directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, y luego se trabajo en la tabulación apropiada de variables para realizar la interpretación y análisis de la actual situación organizacional que se observa en la institución, lo que permitirá plantear la propuesta al final de la investigación, en base al problema fundamental detectado, que proporcione líneas de acción a los directivos para el desarrollo institucional.

**Entrevistas:** La entrevista también es una técnica muy utilizada para orientar y dar un diagnóstico de la investigación; su limitante está en la posibilidad de la aplicación a los diferentes integrantes de la muestra seleccionada y el tiempo que se requiere para su aplicación. En esta investigación fue aplicada a la Rectora, Vicerrector, Inspectora General y Jefes de Área. Esto es, personal directivo, ya que esta se refiere a la gestión del liderazgo y valores, permitiendo de esta manera guiar nuestro trabajo mediante una apreciación y orientación del desempeño de los directivos de la institución.

**Observación:** Esta técnica fue aplicada en todas las visita a la institución, desde el momento de solicitar el permiso y conseguir la aprobación para la investigación, luego las visitas de campo para aplicar las encuestas, entrevistas, obtener información de secretaría y mas; el papel del investigador es el de observar, preguntar y percibir el ambiente en el que se desenvuelve la institución.

### 3.3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada es un enfoque mixto, ya que se combinan los métodos de investigación cuantitativo y cualitativo con el soporte bibliográfico a través del método hermenéutico

**La Metodología Cuantitativa:** Permite obtener una información más objetiva, ya que parte de un razonamiento previo del investigador en el cual se determinan las variables, que deberán ser observadas y medidas en la situación a investigar

constituyendo un marco orientador para el desarrollo de la investigación. Además, con este enfoque el investigador deberá intervenir lo menos con su subjetividad en la investigación, por lo tanto, los informantes no interactúan en la investigación sino son tan solo fuentes de información, algunos los consideran como “objetos de investigación”. Con este enfoque la información que se obtenga puede ser generalizada al universo con una muestra que tenga validez y confiabilidad cuantitativa obtenida de una población (o universo) proyectando los resultados para el total de la población. Los métodos utilizados en este enfoque son principalmente encuestas.

**La Metodología Cualitativa (Hermenéutica):** Diseña previamente unos lineamientos de lo que se desea obtener, con el carácter de flexibles puesto que durante el proceso de investigación pueden ser enriquecidos o cambiados. Además, el enfoque permite investigar lo necesario para nuestra investigación, se tiene la posibilidad de interactuar con los sujetos de investigación y la posibilidad de repreguntar sobre aspectos que consideremos relevantes en el momento mismo para ampliar la información. Los métodos más utilizados en este enfoque son las entrevistas a profundidad efectuadas a los directivos de la institución y observaciones de campo a los docentes y estudiantes. Así también, la elaboración del marco teórico será la base para el análisis e interpretación de la información tomada de la investigación en la situación concreta de la institución educativa.

La investigación es de tipo descriptiva exploratoria, que ha permitido una observación sistemática, estudiando la realidad de la Unidad Educativa Mixta La Providencia, tal y como esta se desarrolla. Se obtuvo información sobre la educación, directivos, docentes, estudiantes y padres de familia, con datos relevantes que permitieron relacionarlos con Gestión, Liderazgo y Valores. Se pudo apreciar la realidad de una comunidad desconocida sin embargo se logró familiarizarse con la situación, analizando los datos recolectados y detectando los problemas relevantes y la posibilidad de que los mismos sean considerados.

Se ha aplicado también, el método analítico – sintético, permitiendo establecer las relaciones entre los elementos y el todo, esto es cada uno de los integrantes de la institución, permitiendo identificar el liderazgo y gestión por parte de sus directivos y como lo perciben docentes, estudiantes y padres de familia.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1. DIAGNÓSTICO**

#### **4.1.1. INSTRUMENTOS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN DONDE SE EVIDENCIA LA GESTIÓN EN LIDERAZGO Y VALORES**

##### **4.1.1.1. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.<sup>34</sup>**

El manual de organización nos permite identificar la institución en la que hemos realizado la investigación. A continuación se detalla la información básica de La Unidad Educativa Mixta "La Providencia", una síntesis histórica y la organización institucional para el funcionamiento.

La Unidad Educativa "La Providencia", está ubicada en Azogues, Provincia del Cañar entre las calles Serrano 407 Emilio Abad, Sucre y Guayas, teléfono 240086. El nivel Primario funciona desde septiembre de 1886, así, se celebra al 2011 los 125 años de fundación de la primera escuela; el Básico desde 1966, el Centro Artesanal de 1966, Ciclo Diversificado a partir de 1974 y se constituye como Unidad Educativa Mixta desde 1993. Con el Acuerdo # 0976-DA.

Es un establecimiento católico y pertenece a la Federación de Establecimientos Católicos Cañar FEDEC, formando parte de la Confederación de Establecimientos Católicos del Ecuador CONFEDC. Este Unidad Educativa, es propiedad de la Comunidad de las Hermanas de La Providencia y de la Inmaculada Concepción en el Ecuador, Institución Religiosa Católica con personería jurídica, plena capacidad y autonomía, reconocida por el Gobierno del país y registrada con el # 7723 Ag.

La Unidad Educativa Mixta "La Providencia", debidamente autorizada, imparte enseñanza en los niveles: Básico, Bachillerato y Artesanal, y está facultada para introducir cambios o modificaciones en los elementos curriculares previa autorización de la Dirección Provincial de Educación según el Art. 168 del Reglamento General de la Ley de Educación y Cultura. De acuerdo al Convenio entre la CONFEDC y el Estado y más convenios especiales.

---

<sup>34</sup> UNIDAD EDUCATIVA "LA PROVIDENCIA". Plan Estratégico Institucional

La organización institucional en concordancia con la Ley de Educación, el Reglamento General y su Reglamento Interno es la siguiente: Cuerpo Directivo: Rectora, Vicerrectora, Inspector General; Consejo Directivo; Junta general de directivos y profesores; Juntas de: Profesores de Curso, Directores de Área, Profesores de Área; tutores de grados; Consejo de Orientación y Bienestar Estudiantil; Departamento de Orientación y Bienestar Estudiantil; Departamentos: De educación para la Fe, Técnico pedagógico e investigación; Comisiones especiales: de Liturgia, de Asesoría Pedagógica, Socio-Cultural, Disciplina y Asistencia, de Aseo y Ornato, Deporte, fiestas y excursiones; Empleados de servicios y Unidades de Producción; Cuerpo Docente y Cuerpo Discente

#### **4.1.1.2. CÓDIGO DE ÉTICA**

La Institución Educativa se rige por el código de ética dispuesto en el Reglamento Interno, capítulo III, de los principios y valores institucionales, que se sintetizan a continuación:

Dos principios formulados por el fundador Juan Martín Moyë, constituyen la base de la tarea evangelizadora que a través de la educación, realizan quienes integran la Unidad Educativa “La Providencia”:

- “Buscad primero el Reino de Dios, y su justicia que todo lo demás se os dará por añadidura”. (Mt. 6, 33)
- “Nada hay más importante que la educación de la niñez y de la juventud, puesto que de ella depende toda la vida”. (J.M.M.).

Los jóvenes de la Unidad Educativa La Providencia, cimentarán cada uno de los actos de su existencia en los valores humano-cristianos.

Todos quienes forman parte de esta institución, se comprometen a vivir conforme a los siguientes valores fundamentales: autonomía, responsabilidad y trascendencia

Las Escuelas y Colegios que pertenecen a la Comunidad de Hermanas de la Providencia y la Inmaculada Concepción, se han de esforzar por llegar a ser verdaderas Comunidades Educativas, de modo que todos los miembros se sientan responsables de ella. La nota distintiva de la Escuela católica es crear un ambiente

en la comunidad escolar, animado por el espíritu evangélico de libertad y caridad". (Declaración sobre Educación # 8).

La Comunidad Educativa Cristiana la integran: padres de familia, educadores, alumnos, Personal Administrativo, personal de servicio y demás colaboradores. Todos en un esfuerzo común estimulan y favorecen la construcción del hombre nuevo.

La Comunidad Educativa Cristiana es "un lugar de encuentro, que nos hace vivir las relaciones, escogidas por la justicia, la libertad y el amor. Nos hace sensibles a las necesidades del mundo actual -' entorno".

Así, su Código de Ética está basado en valores cristianos, morales y éticos, cada uno de los miembros que integran la comunidad se comprometen a vivir con estos principios, siendo la formación *guiada por el Evangelio y el Carisma Providencia*. Una parte muy importante de la formación integral en esta unidad educativa.

#### **4.1.1.3. EL PLAN ESTRATÉGICO<sup>35</sup>**

“Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo”.

De la información proporcionada por la Rectora, Sor Consuelo Gamboa, para la elaboración del plan estratégico de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, fueron convocados todos los miembros de la institución y participaron activamente, reflejándose el compromiso personal por mejorar el proceso educativo, dándose el siguiente procedimiento:

Se establecieron las reglas y criterios con las que se trabajaría el plan: No confundir debilidades con quejas, no hablar de otros, el criterio que necesitamos es congregacional, por eso los grupos deben ser heterogéneos, representantes por aéreas, aptitudes, edades, funciones.

---

<sup>35</sup>UNIDAD EDUCATIVA “La Providencia” Plan Estratégico. 2009 - 2012

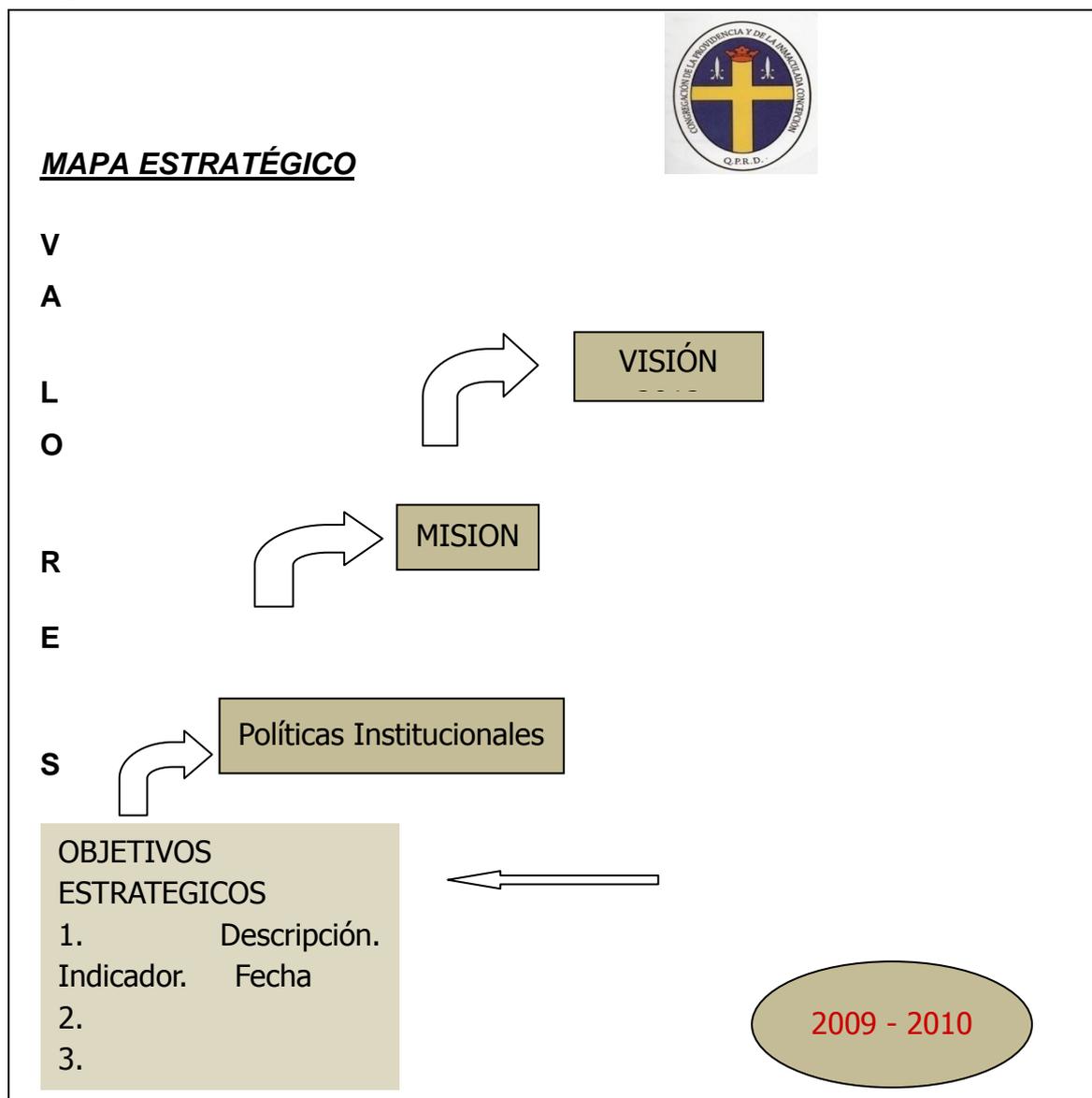
Se analiza el mapa estratégico con el que se trabajara, en el que se establecen los objetivos estratégicos para el 2010, teniendo presente los principios, la misión y la visión para el 2012.

Cada uno de los grupos integrado tanto por docentes, directivos, personal administrativo, padres de familia y estudiantes para elaborar la matriz FODA.

Todos los miembros de cada grupo se reúnen en un computador y se transcriben las frases escritas, luego se procede a: *Eliminar, reducir, agrupar y sintetizar*

El plan estratégico llega a determinar la Visión con la que la Unidad Educativa trabajara a mediano plazo, y se refleja una buena gestión de planificación destacándose los valores que también se indican a continuación:

CUADRO # 2



CUADRO # 3  
MATRIZ FODA

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Capacidades internas que nos dan ventajas sobre los demás.</p> <p>Oferta Educativa</p> <p>Estructura Administrativa</p> <p>Ambientes de aprendizaje</p> <p>Clima Institucional</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Realidades externas que nos dan la posibilidad de sacar ventajas.</p> <p>Políticos-Económicos-Sociales-Culturales</p>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Limitaciones, problemas internos que nos ubican en desventaja respecto a los demás</p> <p>Oferta Educativa</p> <p>Estructura Administrativa</p> <p>Ambientes de aprendizaje</p> <p>Clima Institucional</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>Circunstancias externas que nos pueden perjudicar el alcance de objetivos.</p> <p>Políticos-Económicos-Sociales-Culturales</p>

**SÍNTESIS DE LA MATRIZ FODA:** Se procede a elaboración de matriz de estrategias

CUADRO # 4  
ESTRATEGIAS A APLICAR

<p>FO</p> <p>Como utilizar nuestras potencialidades para aprovechar las oportunidades</p>	<p>DA</p> <p>Ser conscientes de nuestras debilidades a fin de reducir al máximo las amenazas externas</p>
<p>DO</p> <p>Ser consientes de nuestras debilidades para no perder las oportunidades</p>	<p>FA</p> <p>Como utilizar nuestras potencialidades internas para reducir las amenazas externas</p>

CUADRO # 5  
ESTRATEGIAS APLICADAS A LA INSTITUCIÓN

<p>FO</p> <p>Mantener el Modelo Pedagógico basado en la preparación académica y actualización permanente partiendo desde las nuevas tecnologías e innovaciones pedagógicas</p> <p>Educar en valores desde el Carisma Providencia con el involucramiento de todos los miembros a través de diferentes encuentros de reflexión.</p> <p>Afianzar la interacción entre Directivos, compañeros y Padres de Familia en las diferentes actividades programadas.</p>	<p>DA</p> <p>Ubicar estratégicamente los espacios de acuerdo al número de estudiantes considerando la afinidad.</p> <p>Mejorar el sistema de comunicación</p> <p>Reforzar la educación en valores en estudiantes, padres de familia y comunidad para vivir el compromiso de familia Providencia</p>
<p>DO</p> <p>Redistribución de aulas de acuerdo al número de estudiantes y necesidades.</p> <p>Dinamizar los actos y espacios religiosos</p> <p>Autogestión por áreas para adquirir material didáctico para la Institución.</p>	<p>FA</p> <p>Acoplar a nuestro modelo pedagógico actividades, técnicas que respondan a las exigencias de la sociedad actual.</p> <p>Fortalecer la educación en valores a través de actividades como talleres para familias, implementación de proyectos, convivencias y escuelas para padres.</p>

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- ▶ La Comunidad Educativa conoce y aplica el modelo pedagógico institucional reforzado con la vivencia del Carisma Providencia.
- ▶ La formación de los diversos estamentos de la comunidad educativa, se fundamenta en los valores humano cristianos guiados por el Evangelio y el Carisma Providencia.

- ▶ La Comunidad Educativa fortalece y fomenta la interrelación fraterna como signo de pertenencia institucional.
- ▶ Se optimiza y planifica anualmente la distribución de los espacios físicos de acuerdo a las necesidades y número de estudiantes.
- ▶ El material didáctico se produce y autogestiona mediante proyectos.

**VALORES:** abandono, pobreza, sencillez y caridad apostólica

#### **4.1.1.4. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)**

De los documentos disponibles en la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, en los últimos años se identifica un importante proceso de planificación que sirve de guía para cada una de las actividades académicas y administrativas que se realizan, sin embargo no se dispone del POA, lo que evidencia una debilidad en el cumplimiento de tareas, coordinación, y seguimiento al ser un documento para elaborarse cada año.

#### **4.1.1.5. EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI)<sup>36</sup>**

El Proyecto Educativo Institucional en la Unidad Educativa La Providencia ha sido elaborado en conjunto y en forma consensuada entre autoridades, padres de familia, estudiantes, comunidad aledaña y docentes, aportando con la verdadera misión que al momento se mantiene y hacia una visión de futuro que conlleve el mejor de los éxitos en la formación de niños / as y jóvenes hombres y mujeres.

Se parte de los datos informativos, y antecedentes del proyecto, que fueron ya presentados en el manual de organización (4.1.1.1).

Al ser la Unidad Educativa “La Providencia”, una institución religiosa los valores en los que se cimienta y vive diariamente son altos, lo que permite formar íntegramente a sus estudiantes, a continuación vamos a tomar en consideración solo los puntos que se relacionan con el tema de investigación, esto es liderazgo, gestión y valores.

---

<sup>36</sup> Unidad Educativa Mixta “La Providencia” Plan Educativo Institucional

## - JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO

El Proyecto Educativo Institucional, en la Unidad Educativa La Providencia, tiene como base los siguientes motivos para ser elaborado y puesto en ejecución:

*La educación formal* constituye el principal objetivo de todo Estado y en beneficio de un buen desarrollo humano, a través del cual se logrará la paz, libertad y justicia social, por tal razón el Ministerio de Educación ha dedicado parte de su planificación, tanto a la capacitación docente, así como a la ejecución de actividades de desarrollo y cambio, para que todos los establecimientos educativos del Ecuador enrumben adecuadamente su proceso de enseñanza aprendizaje, marco en el cual se inscribe el Proyecto Educativo Institucional PEI.

*La Unidad Educativa La Providencia*, debe educar a sus estudiantes en conjunto con los padres y madres de familia y la ciudadanía en general, a través de su actividad académica, para que se produzca un uso adecuado de los recursos económicos y humanos, destacando su importancia debido a que a través de la niñez y juventud de hoy, será posible alcanzar en futuras épocas la armonía en el desarrollo local, provincial y regional, apoyando así a lo nacional e internacional, considerando que muchos ciudadanos de este sector patrio, se encuentran vinculados con el mundo entero ante el proceso migratorio desplegado en gran escala.

*Los valores y principios* que han sustentado a nuestro círculo social con un evidente respeto por la vida y de quienes formamos parte de la comunidad ciudadana, se ven abocados a un desequilibrio que por las circunstancias en las que se desenvuelve la sociedad actual y de manera especial la que compete a las familias de los niños y niñas, los jóvenes varones y mujeres y en el contexto social de Azogues y la Provincia del Cañar, ha ocasionado la preocupación de los miembros de la comunidad educativa, por lo cual se deben tomar medidas de prevención para mejorar y mantener un nivel superior en la calidad, comparada con otros establecimientos y ante los requerimientos sociales de la actualidad, esto es en la Educación Básica, de Bachillerato y Artesanal.

*El éxito logrado* por la Unidad Educativa La Providencia, en sus años en la formación de la mujer y actualmente en la formación de niños y jóvenes varones, da lugar a

continuar sin descanso para mantener la confianza y seguridad que se ha cimentado en la comunidad circundante, las familias y en los propios alumnos y alumnas.

*La fe católica*, exige que a la par de la formación técnico científica, se encuentre el desarrollo del espíritu tras la práctica de la fe cristiana católica y con ella la convivencia social y humanitaria, manifiesta en el compartir diario de los niños y niñas, jóvenes varones y mujeres, tanto dentro del establecimiento así como fuera de él, en las relaciones con la comunidad humana.

*Los pilares de La Unidad Educativa La Providencia*, son los niños y jóvenes tanto mujeres y varones, en su formación integral, preparándoles para desenvolverse en actividades productivas y de gran valor social.

El proyecto es el resultado de la reflexión profunda sobre la realidad por la que atraviesa la educación en general y particularmente la institución, en virtud de lo cual se pretende lograr cambios necesarios para conseguir una educación de calidad, cuyos pilares fundamentales son: práctica de valores, reglamento interno, gestión educativa y trabajo docente.

En el PEI, luego se presenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la matriz FODA, y también se plantearan los problemas priorizados, causas, efectos, posibles soluciones, responsables y tiempos.

En cuanto a las metas y objetivos institucionales que manifiestan valores, tenemos:

**METAS:** Para la etapa inicial, promover como principal actitud en los niños la expresión de la felicidad a través de sus actos, sensibles, creativos, expresivos, coherentes y autónomos, en todas las actividades de la vida diaria; construir conocimientos y destrezas mediante el establecimiento de relaciones con el mundo físico, social y natural, propendiendo al desarrollo e iniciación de la lecto escritura; desarrollar una forma autónoma y segura de actuar frente a las propuestas de sus padres y maestros; expresar sus sentimientos y necesidades en forma coherente y representar el mundo que lo rodea creativamente.

En la etapa básica se pretende: Lograr un pensamiento lógico, reflexivo y autónomo, así como obtener excelencia en los hábitos de trabajo y estudio

En la etapa media: Elevar la calidad de pensamiento lógico y categorial, rescatar valores tales como: símbolos patrios y locales, mejorando la interpretación vocal de los himnos oficiales; cultivar actitudes de: orden, disciplina y responsabilidad.

## **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Con la ejecución del Proyecto Educativo Institucional, la Unidad Educativa pretende en cuanto a liderazgo y valores lo siguiente:

**Objetivos Generales:** Desarrollar en la Unidad Educativa procesos de formación integral en el marco de la filosofía del fundador Juan Martín Moÿe y el pensamiento de las Hermanas de la Providencia y la Inmaculada Concepción, fomentando la formación moral y humanística en bien de la sociedad de la cual forman parte. Conseguir profunda identidad de ser ecuatorianos dentro del contexto de las diferencias culturales, étnicas, socio-económicas, políticas, de género y resolver los problemas con un espíritu positivo y de superación personal. Lograr un pensamiento lógico y autónomo de acuerdo a los contenidos programáticos y relacionados con los avances científicos y tecnológicos en todas las áreas, para obtener excelencia en los hábitos de trabajo y estudio, incluyendo como eje transversal la práctica de valores.

- **Objetivos Específicos:** Reconocer la valiosa presencia de estudiantes varones y mujeres en un proceso de coeducación que fundamenta el desarrollo de valores socio- culturales de respeto mutuo que sirven para proyectarles a una activa vida participativa del futuro desarrollo económico y político de la ciudad donde viven los actuales estudiantes y el país en general.
- Lograr una formación integral de los estudiantes, a través de la aplicación de proceso de aprendizaje y enseñanza significativo y funcional, dentro del marco de la formación católica, científica y cultural.
- Alcanzar en los estudiantes la formación de un pensamiento holístico, listo para adaptarse a los cambios a futuro y en diferentes escenarios que deberán desenvolverse.
- Instrumentar y adecuar a la formación estudiantil algunas estrategias metodológicas de actualidad, para lograr eficiencia en la calidad del proceso educativo.
- Fortalecer la identidad cultural a nivel personal y nacional con respaldo en la práctica de valores y actitudes positivas dentro del establecimiento y en el

contexto social.

- Fomentar un pensamiento analítico, crítico, investigativo y creativo, a través del desarrollo de habilidades y destrezas, en: ubicación espacio – temporal, de relación social, de obtención y organización de información y transmisión del mismo, a fin de formar seres humanos con valores individuales, conciencia social y compromiso con la naturaleza y la vida.
- Propiciar un ambiente de amor, solidaridad y servicio, para formar la conciencia crítica de nuestros educandos.
- Unificar los criterios de los Miembros de la Unidad Educativa para que su ser y actuar sean coherentes con los principios eclesiales y del establecimiento.
- Formar la conciencia social de nuestros alumnos para comprometerles a una acción concreta en favor de la comunidad y de su medio.
- Propiciar la formación cívica, política y democrática de los alumnos, que los capaciten para sus futuras responsabilidades ciudadanas.
- Procurar la formación de los Maestros, en los aspectos: humano, cristiano, académico y pedagógico.

El PEI plantea los perfiles de docentes y estudiantes: para el *docente*: religiosidad, personalidad, profesionalidad, espiritualidad, bondad y racionalidad; y para el estudiante: como persona humana, con sus deberes de disciplina, de conducta dentro y fuera de la Unidad Educativa, de rendimiento académico, de su participación en eventos y actos programados dentro y fuera de la institución.

Otro aspecto a destacar es el planteamiento de un cronograma de desarrollo de las diferentes actividades propuestas y que se ejecutarán bajo la planificación del Proyecto Educativo, con tiempos y plazos definidos; por lo tanto el cronograma de actividades va desde el momento inmediato hasta los cinco años de plazo para resolver o realizar algunas actividades planificadas. Considerando que el tiempo de algunas, puede ser modificado, de acuerdo con el desarrollo de las mismas, entonces el cronograma es relativo.

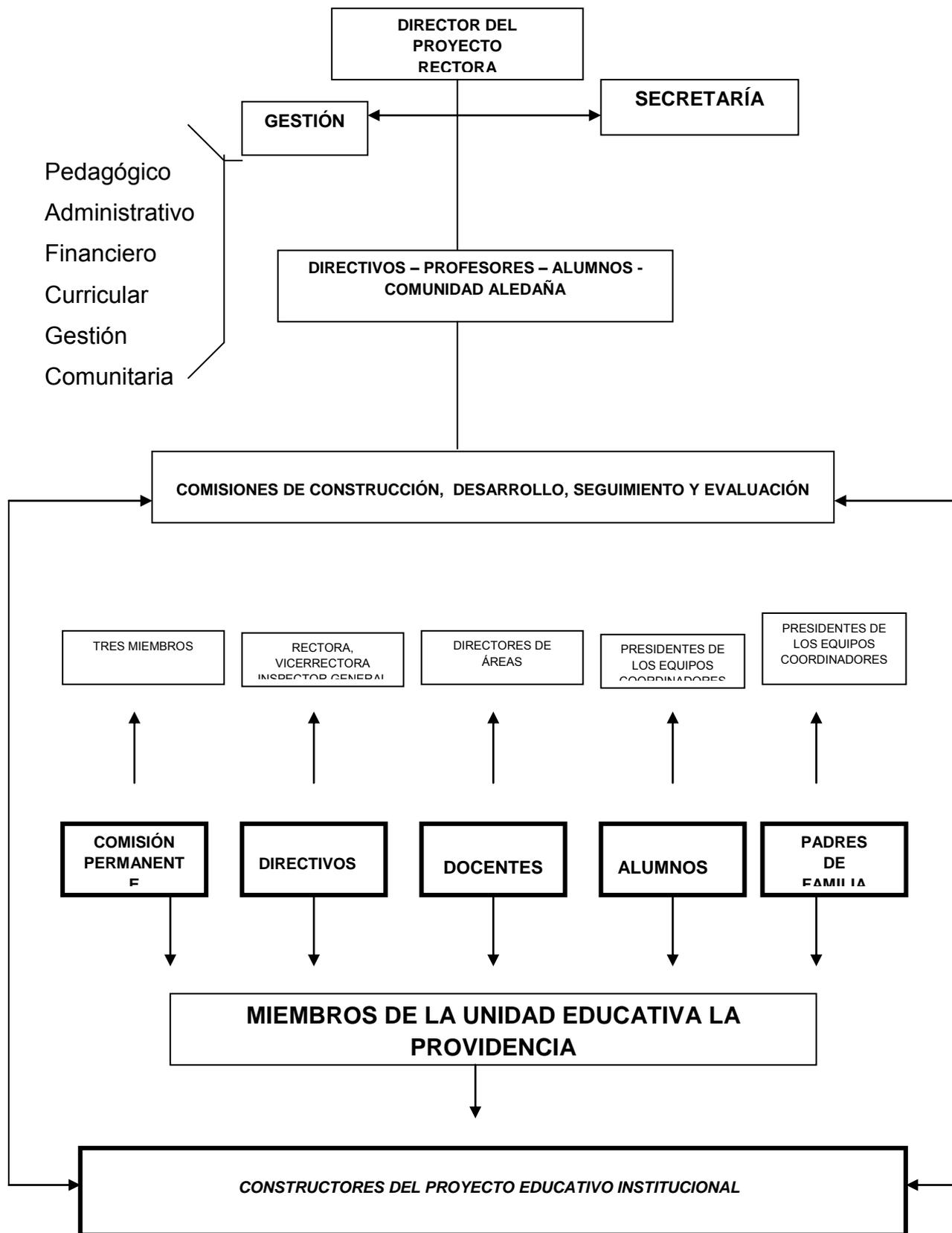
Así también en cuanto a la evaluación de cada una de las actividades y el control de las mismas, se ejecutaran con comisiones designadas. Planteando la necesidad de que se mantenga la vigilancia sobre cada una de las actividades, es decir un seguimiento que será continuo y efectivo, y que se especifica a continuación:

**CUADRO # 6**  
**CONTROL Y SEGUIMIENTO AL PROYECTO**

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>FECHAS</b>
Control de validez del Diagnóstico: calidad, pertinencia, etc.	Revisión de informes parciales y del resumen final del Diagnóstico. Validación de la propuesta en las áreas planificadas:	Coordinador, cuerpo directivo y comisión de elaboración del PEI	Mayo 2011
Revisión de la Planificación y ejecución	Delegación de personas Análisis de documentos del PEI propuesto.	Coordinadora, cuerpo directivo y comisión principal	Junio 2011
Evaluación de su aplicabilidad	Análisis de impacto y logros de las variables e indicadores a aplicarse en el PEI. Delegación de miembros para la comisión de seguimiento.	Coordinadora y representantes de los miembros de la comunidad educativa	Julio 2011
Elección de la comisión permanente para una evaluación continua	Capacitación de los miembros de la comisión permanente para manejar el sistema de evaluación, y ejecución de las matrices finales para su aplicación	Coordinador, Directivos y representantes de los demás miembros de la Unidad Educativa	Julio 2011

**FUENTE:** Unidad Educativa Mixta "La Providencia". PEI.

CUADRO # 7  
ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y  
DE GESTIÓN DEL PROYECTO



FUENTE: Unidad Educativa Mixta "La Providencia". PEI.

#### **4.1.1.6. REGLAMENTO INTERNO Y OTRAS REGULACIONES.**

EL Reglamento Interno que rige la Unidad Educativa “La Providencia” esta en concordancia con la Ley de Educación emitida por el Ministerio de Educación y Cultura en los artículos que nos compete a la presente investigación, seleccionaremos los siguientes: Capítulo I: De la introducción y principios fundamentales:

Estamos conscientes de que la Educación es un derecho inalienable de la persona; ratificado no solo por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, por la Constitución del Estado Ecuatoriano sino también por un sin número de Documentos Cristianos, entre los que tenemos: Declaración sobre la Educación Cristiana #1 que nos dice: “Todo hombre de cualquier raza, condición y edad. En cuanto participante de la dignidad de la persona. Tiene el derecho inalienable a una educación que responda al propio fin, al propio carácter, al diferente sexo, y que se conforme a la cultura y a las tradiciones patrias.”

Al ser una institución educativa particular y religiosa considera que como base de su proceder los valores del hombre y de su ideología cristiana, así:

Para la Iglesia Latinoamericana, educar al hombre, es parte integrante de su misión evangelizadora, continuando así la misión de Cristo Maestro. (Puebla 1012). Nuestro Fundador nos dice: “Nada es más importante como la educación de la niñez y de la juventud; de ella depende toda la vida”. (Directorio p. 112).

La familia es la principal e insustituible educadora de sus miembros. El deber y el derecho de los padres, es fundamental e inalienable. Ninguna otra Institución social distinta del educando y de sus padres, puede intervenir en el proceso educativo sino como cooperadora del mismo. La familia es imagen de Dios y constituye el núcleo humano que mejor pueda formar a las personas; promover el desarrollo y educar en la fe.

Nuestro Proyecto Educativo, opta por una persona con conciencia de que es restaurada en el hombre nuevo, Jesucristo y cuyas características son: Autónoma, con conciencia crítica, abierta al diálogo y participativa, fraterna, solidaria, coherente con los valores evangélicos, consciente de su dignidad y de la dignidad de los demás

Una persona que al construir la historia en la línea de la justicia, solidaridad y fraternidad, testimonie el Reino de Dios en la sociedad de hoy.

En cuanto a las autoridades, se establece en el Reglamento Interno las funciones y responsabilidades para la gestión, se escogerán solamente los numerales relacionados a gestión, liderazgo y valores.<sup>37</sup>

## **DEL RECTOR**

**Art. 18.-** El Rector es un valioso instrumento de la Providencia de Dios en el Plantel a través de su autoridad en función de servicio.

- a)** Es nombrado por la Madre Provincial y su Consejo.
- b)** Presenta a la Madre Provincial y su Consejo los candidatos para asumir el Vicerrectorado.
- c)** Nombra, de mutuo acuerdo con el Consejo Local, al Inspector, Bibliotecaria(o) y al Vocal Principal y Suplente del Consejo Directivo eligiendo de entre los cuatro niveles de la Comunidad Educativa.
- d)** Mantiene relaciones cordiales con los responsables de los niveles: Básico, Bachillerato y Artesanal, buscando conjuntamente el mayor bien de la Comunidad Educativa.
- e)** Coordina el trabajo y las actividades de estos cuatro niveles a fin de mantener la unidad en la ejecución y en los Principios
- f)** Cumple y hace cumplir las normas legales, reglamentarias, convenios y más disposiciones impartidas por las autoridades educativas, eclesiásticas, del Instituto de las Hermanas de La Providencia, la FEDEC y la CONFEDC y otras autoridades competentes.
- g)** Preside el Consejo Directivo, Junta General de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia", Junta de cada nivel.
- h)** Dirige y administra la Unidad Educativa Mixta "La Providencia" y responde por su funcionamiento y por la disciplina, dentro del Plantel y fuera de él.
- i)** Ejerce o delega la supervisión pedagógica, de conformidad con el Reglamento Interno.
- j)** Vincula la acción del Establecimiento con el desarrollo de la Comunidad aledaña.
- k)** Permanece en el Establecimiento durante el desarrollo de la jornada de trabajo.

---

<sup>37</sup> Unidad Educativa Mixta "La Providencia". Reglamento Interno. Título IV. Capítulo I. Autoridades.

- l)** Promueve y participa en acciones de mejoramiento de la educación, actualización y desarrollo profesionales del Personal Docente y no Docente.
- m)** Presenta al Director Provincial de Educación del Cañar el Plan Institucional, Informe Anual de Labores y el Cuadro de Distribución de Trabajo.
- n)** Concede licencia al Personal docente, Administrativo y de servicio, previa certificación del IESS, o de calamidad doméstica, exigiendo que el sustituto sea idóneo. En el caso del Personal con nombramiento Fiscal hasta 30 días en el transcurso del año lectivo.
- o)** Exige, diaria, semanal o mensualmente, según las circunstancias los informes a los diversos departamentos, secretaría, e inspección, y verifica los balances respectivos.
- p)** Legaliza los documentos oficiales que son de su responsabilidad y suscribe juntamente con la Secretaria los Títulos que confiere la Unidad Educativa Mixta "La Providencia".
- q)** Asesora a los Comités de Padres de familia y a cualquier otra entidad que se cree.
- r)** Resuelve la admisión de los alumnos de acuerdo a las condiciones previstas en este Reglamento, y criterios dados por la Junta General de Directivos y Profesores de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia", Consejo Directivo y autoridades competentes.
- s)** Declara aptos para presentarse a los Exámenes de Grado, a los alumnos que hubieren cumplido con los requisitos correspondientes.
- t)** Autoriza las matrículas extraordinarias y la recepción de pruebas y exámenes, de conformidad con este Reglamento y decisiones de Junta la de Profesores y Consejo Directivo y autoridades pertinentes.
- u)** Asigna al personal las comisiones ocasionales que fueren necesarias.
- v)** Nombra el Personal Docente y no Docente particulares y presenta candidatos para personal que recibirá nombramiento fiscal.
- w)** Designa Tribunales para la Defensa de los Trabajos de Investigación o de demostración de los Trabajos Prácticos y para la recepción de los exámenes de Grado.
- x)** Da a conocer a la Junta General de Directivos y Profesores, como a los Padres de los alumnos el informe anual de labores.

- y) Estimula y sanciona al Personal Docente, Administrativo y de servicio de acuerdo con las normas legales y reglamentarias pertinentes.
- z) Aprueba la distribución de trabajo y el horario elaborado por una comisión especial, designada por el Consejo Directivo y presidida por el Inspector.
- aa) Concede becas a los alumnos, aprobados por la Comisión formada por la Hna. Superiora, Rector, las Hermanas de la Comunidad, la Orientadora Vocacional y la Visitadora Social.
- bb) Organiza actividades culturales, sociales, deportivas, de defensa del medio ambiente y de educación para la salud, con la participación del Establecimiento y la Comunidad y todas las demás atribuciones provenientes de convenios y autoridades pertinentes.

### **DEL VICERRECTOR**

#### **Art. 19.-**

- a) El Vicerrector es la segunda autoridad de la Comunidad Educativa. Colaborador más cercano del Rector, debe mantener con las relaciones leales y fraternas.
- b) Es nombrado por la Madre Provincial y su Consejo, en lo posible, previa consulta al Rector y al Consejo Local.
- c) Es el responsable de la coordinación, organización y funcionamiento académico del Centro Educativo.
- d) Debe estar preparado en Pedagogía y poseer las cualidades humanas que le permita trabajar en acción conjunta y participativa con el Rector del Colegio y demás miembros de la Unidad Educativa.
- e) Asume los deberes y atribuciones indicados en la Ley y Reglamento de Educación Art. 98.

### **INSPECTOR GENERAL**

#### **Art. 20.-**

Es responsable de la disciplina en coordinación con las autoridades del Colegio. Para lograr los objetivos del establecimiento, el inspector debe:

- a) Mantener diálogo continuo con las Autoridades.
- b) Participar en la ejecución del Plan Institucional
- c) Presidir la Comisión de disciplina cumplir y hacer cumplir las Leyes, Reglamentos y más disposiciones impartidas por las Autoridades del Establecimiento.
- d) Mantener el orden y disciplina del alumnado.
- e) Reemplazar a los Profesores y Dirigentes de Curso en su ausencia.

- f) Controlar la asistencia del Personal Docente y Administrativo.
- g) Mantener buenas relaciones con autoridades, personal administrativo, profesores, padres de familia y alumnos.
- h) Comunicar oportunamente las disposiciones impartidas por autoridades superiores, al personal docente, alumnado y padres de familia.
- i) Justificar las inasistencias ordinarias hasta dos días consecutivos. Informar al Rector y a los Dirigentes en casos que rebasen el límite ordinario.
- j) Asistir a todos los actos: Culturales, religiosos, cívicos y sociales que se ejecuten en el Plantel.
- k) Todo lo estipulado en el reglamento de Educación y Cultura vigente.

## **ORGANISMOS COLEGIADOS**

### **A) CONSEJO DIRECTIVO**

#### **Art. 21.-**

El Consejo Directivo está formado por: el Rector de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia", que lo preside, el Vicerrector, tres Vocales principales y sus suplentes, de los cuales uno representará a la Comunidad de Religiosas, otro al nivel Básico y otro al Bachillerato.

- a) La primera Vocal la será designada por el Rector y Consejo de Comunidad.
- b) Dos vocales serán hechas por la Asamblea General de Maestros de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia".
- c) El Inspector es miembro del Consejo Directivo con voz informativa.
- d) La Secretaria será la misma de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia" y tendrá voz informativa.
- e) El Rector tendrá voto dirimente.

#### **Art. 22.-**

- a) El Vocal representante del Nivel Básico al Consejo Directivo ejercerá las funciones de Director de este nivel en ausencia del Rector.
- b) Las subrogaciones serán comunicadas por escrito por el Rector.

#### **Art. 23.-**

Para ser elegido vocal del Consejo Directivo se requiere:

- a) Ser Profesor titular, en ejercicio de su cátedra.
- b) Haber laborado en el Plantel un mínimo de dos años.
- c) Ser una persona idónea, con valor Humano-cristiano y leal a la Institución.

**Art. 24.-**

- a) El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes, y extraordinariamente, cuando lo convoque el Rector por sí, o ha pedido de tres de sus miembros.
- b) Sesionará con la presencia de por lo menos cuatro de sus integrantes.

**Art. 25.-**

Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo:

- a) Conocer y adaptar el Reglamento Interno a la situación específica del Plantel.
- b) Estudiar y resolver problemas de carácter disciplinario y profesional del Personal Docente y del alumnado.
- c) Evaluar la ejecución del Proyecto Educativo de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia" y realizar los reajustes que fueren necesarios.
- d) Dar a conocer a todo nivel el Reglamento Interno de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia" y preocuparse de su ejecución.
- e) Planificar reuniones.
- f) Pedir a las Áreas y Comisiones, los Planes de trabajo y actividades.
- g) Imponer, ratificar o rectificar las sanciones a los alumnos.
- h) Conocer y aprobar el cronograma de actividades generales del Colegio.
- i) Presentar las necesidades que deben ser tomadas en cuenta en el presupuesto general de la Unidad Educativa.
- j) Elaborar el Plan Institucional del Establecimiento, en el período de matriculas, y dar a conocer a la Junta General.
- k) Proponer reformas al Reglamento.
- l) Designar la comisión encargada de elaborar el horario general.
- m) Conformar las comisiones permanentes establecidas en el Reglamento Interno del Establecimiento.
- n) Promover la realización de actividades de mejoramiento docente y de desarrollo institucional.
- o) Conocer y aprobar los informes presentados por los representantes de los departamentos técnicos y comisiones.
- p) Aprobar el horario general y el cuadro de distribución de trabajo elaborado por el Inspector General y el Vicerrector; respetando el criterio del Rector, para los casos particulares y contratos laborables y convenios de las Escuelas de las Hermanas de La Providencia, o con la CONFEDC, y autoridades competentes.

q) Asumir los Arts. 80, 81, 92 y 107 del Reglamento General de Educación.

### **ASAMBLEA GENERAL**

#### **Art. 26.-**

La Asamblea General de la Unidad Educativa Mixta "La Providencia", estará presidida por el Rector de dicha Unidad e integrada por el Vicerrector; el Inspector General, los Docentes de los tres niveles y cuando fuere necesario asistirán el Personal Administrativo y de Servicio. Se reunirá al inicio y finalización del año académico y cuando convoque el Rector.

### **JUNTA GENERAL DE DIRECTIVOS Y PROFESORES**

#### **Art. 27.-**

Son deberes y atribuciones de la junta general de directivos y profesores:

- a) Conocer el Plan de acción Institucional preparado por el Consejo Directivo y sugerir las modificaciones que creyere convenientes.
- b) Conocer el informe anual de labores presentado por el Rector y formular las recomendaciones que estimare convenientes.
- c) Proponer reformas al Reglamento Interno.
- d) Elegir los vocales principales y suplentes del Consejo Directivo.
- e) Estudiar y resolver los asuntos que fueren sometidos a su consideración por el Rector.

### **JUNTA DE PROFESORES DE CURSO**

#### **Art. 28.-**

La junta de profesores de curso se integrará con todos los Profesores que laboren en un curso o paralelo, el dirigente del curso y el representante del departamento de orientación y bienestar estudiantil. Actuará como secretario el Profesor designado por la junta para el período de un año.

Se reunirá, ordinariamente, después de los exámenes de cada quimestre y para decidir la promoción de los estudiantes; y, en forma extraordinaria, cuando la convoque el Rector, Vicerrector, o el Profesor Tutor.

#### **Art. 29.-**

Son funciones y atribuciones de la junta de profesores:

- a) Estudiar y analizar detenidamente el aprovechamiento de los alumnos, tanto individual como del curso, globalmente y por asignaturas, estableciendo un seguimiento trimestral, para sugerir medidas que permitan alcanzar el más alto grado de eficiencia en el proceso de aprendizaje.

- b)** Estudiar y analizar el comportamiento individual de los alumnos y del curso, con fines de orientación; calificar la disciplina y formular las recomendaciones que fueren necesarias.
- c)** Trabajar coordinadamente con las juntas de Área y el Departamento de orientación vocacional y bienestar estudiantil.
- d)** Informar por escrito al rector y a la Junta de Directores de Área acerca del aprovechamiento, la disciplina de los estudiantes y las dificultades técnico-pedagógicas que se presentaren.
- e)** Estudiar los informes presentados por el profesor guía o al dirigente del curso, a cerca de casos disciplinarios especiales e informar al Consejo Directivo o al Rector para las decisiones del caso.
- f)** Resolver e informar al Consejo Directivo, respecto de las sanciones que deban aplicarse a los alumnos que hubieren incurrido en faltas disciplinarias graves, previo el informe de la comisión de disciplina.
- g)** Disponer que la inspección o el profesor guía informe al padre o representante, sobre las recomendaciones formuladas por la junta, en relación con la disciplina y el rendimiento de su representado.

## **JUNTA DE PROFESORES DE ÁREA**

### **Art. 30.-**

La Junta de Profesores de Ares estará integrada por los Profesores de las asignaturas correspondientes a una área académica. El Director de esta Junta será designado por el Consejo Directivo. La Junta elegirá al Secretario, de entre sus miembros.

### **Art.31.-**

Son deberes y atribuciones de la Junta de Profesores de Área:

- a)** Elaborar su plan de trabajo y ponerlo a consideración de la junta de Directores de Área.
- b)** Formular los objetivos curriculares, seleccionar los contenidos programáticos, la metodología y los instrumentos de evaluación, de acuerdo con las condiciones socio-educativas y culturales en las que se realiza el proceso educativo.
- c)** Coordinar la planificación didáctica dentro del área, de conformidad con las orientaciones impartidas por los niveles superiores.
- d)** Controlar y evaluar la adaptación y la ejecución de los programas de estudio.

- e) Diseñar procesos didácticos de recuperación pedagógica para los alumnos con dificultades de aprendizaje.
- f) Unificar criterios y procedimientos de evaluación del aprendizaje y analizar los resultados obtenidos en pruebas, exámenes y otros medios que utilice cada profesor.
- g) Preparar y aplicar, en coordinación con el departamento de orientación y bienestar estudiantil, pruebas de diagnóstico; y
- h) Cumplir las funciones que le asignaren las autoridades del establecimiento y las que determinare el reglamento interno.

## **JEFES DE ÁREA**

### **Art. 32.-**

La Junta de Directores de Área estará integrada por todos los directores de Área designados por el Consejo Directivo y por el Jefe del Departamento de Orientación; la presidirá el Vicerrector.

Se reunirá ordinariamente una vez por mes, y extraordinariamente cuando fuere menester.

### **Art. 33.-**

Son funciones y atribuciones de la Junta de Directores de Área:

- a) Planificar anualmente su trabajo.
- b) Promover un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo coordinado continuo e integrado.
- c) Coordinar las actividades educativas del profesorado.
- d) Promover la capacitación y el perfeccionamiento del Personal Docente.
- e) Promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas.
- f) Seleccionar y recomendar los procesos didácticos más convenientes para la dirección del aprendizaje y los criterios de evaluación aplicables a las diferentes áreas académicas.
- g) Propiciar la investigación y experimentación pedagógicas, así como la innovación y adaptación curricular.
- h) Promover la elaboración y utilización de los recursos materiales que la tecnología educativa ofrece el proceso educativo.
- i) Aprobar los planes de trabajo de las Juntas de Área.

## 4.1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA UNIDAD EDUCATIVA

### 4.1.2.1. MISIÓN Y VISIÓN<sup>38</sup>

#### VISIÓN - MAYO 2015



*La Unidad Educativa La Providencia en concordancia con los principios: evangélicos, eclesiales, congregacionales, y del ministerio de Educación (tiene como meta) la formación integral de todos sus miembros, en donde prevalece El Carisma Providencia.*

*Fortalece:*

*La interrelación fraterna como signo de pertenencia institucional*

*Optimiza y planifica anualmente los espacios físicos*

*Se produce y auto gestiona material didáctico mediante proyectos*

#### MISIÓN



*Somos una Congregación Religiosa que, fundamentada en la fe en Dios Providencia y en la opción preferencial por los pobres y los jóvenes, realiza la obra evangelizadora con visión de futuro. En ella, los laicos comprometidos, miembros de la familia Providencia, asumen su propio rol en la Iglesia. Según el espíritu legado por nuestro fundador, el Beato Juan Martín Moye, los pilares fundamentales del Carisma son: Abandono, Pobreza, Sencillez y Caridad Apostólica con los cuales sostenemos e impulsamos nuestras diversas Pastorales.*

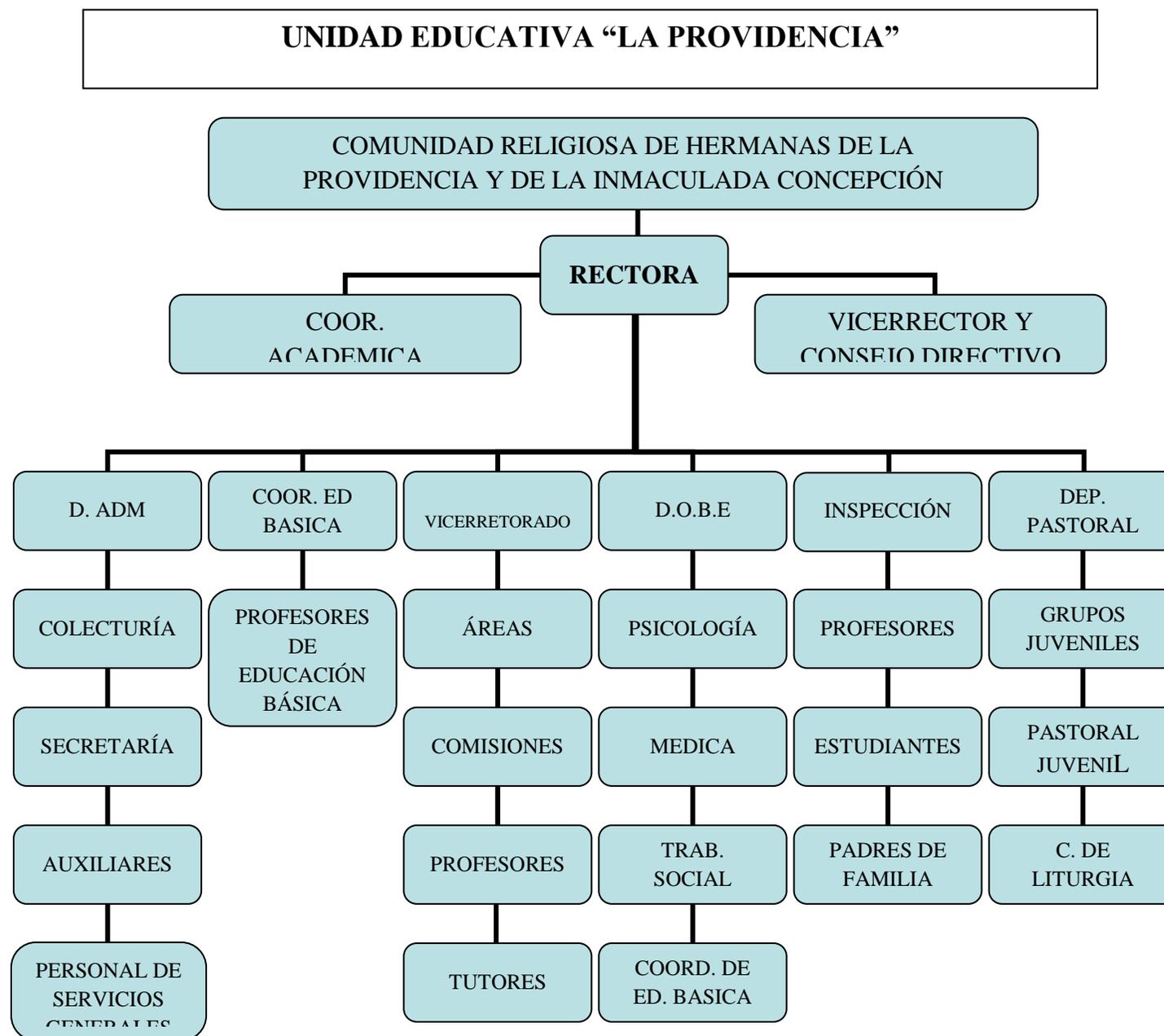
<sup>38</sup>Unidad Educativa Mixta “La Providencia” Reglamento Interno. Título II, Capítulo I: Fines y Objetivos

#### **4.1.2.2. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL<sup>39</sup>**

La organización interna que comprende el perfil organizativo institucional, se manifiesta en sus jerarquías y en las relaciones que éstas tienen, en lo que se denomina un organigrama, el mismo que sirve para encontrar las relaciones de trabajo y de gestión que existen entre los miembros de la Unidad Educativa.

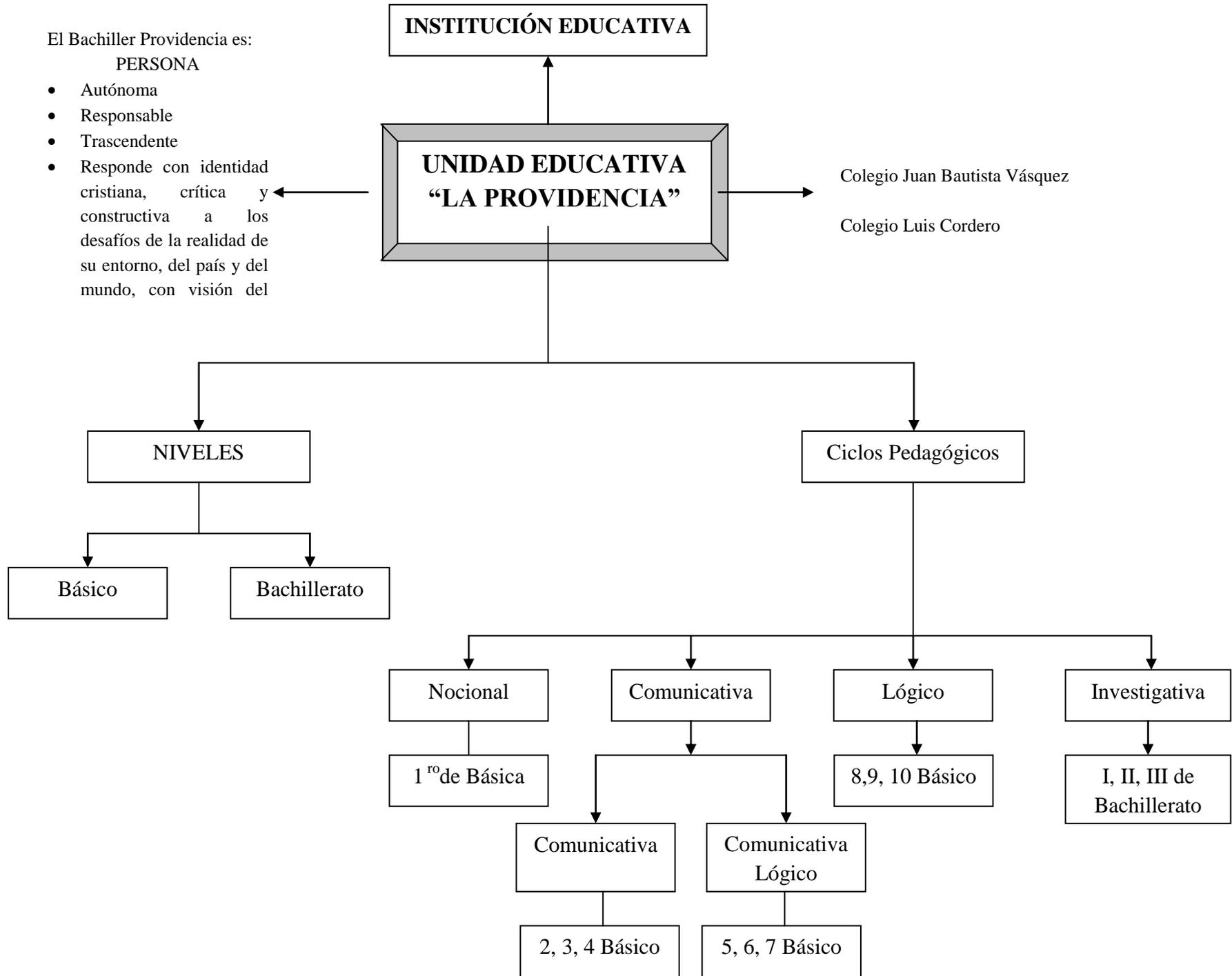
---

<sup>39</sup> Unidad Educativa Mixta “La Providencia”. Plan Estratégico Institucional. Anexo

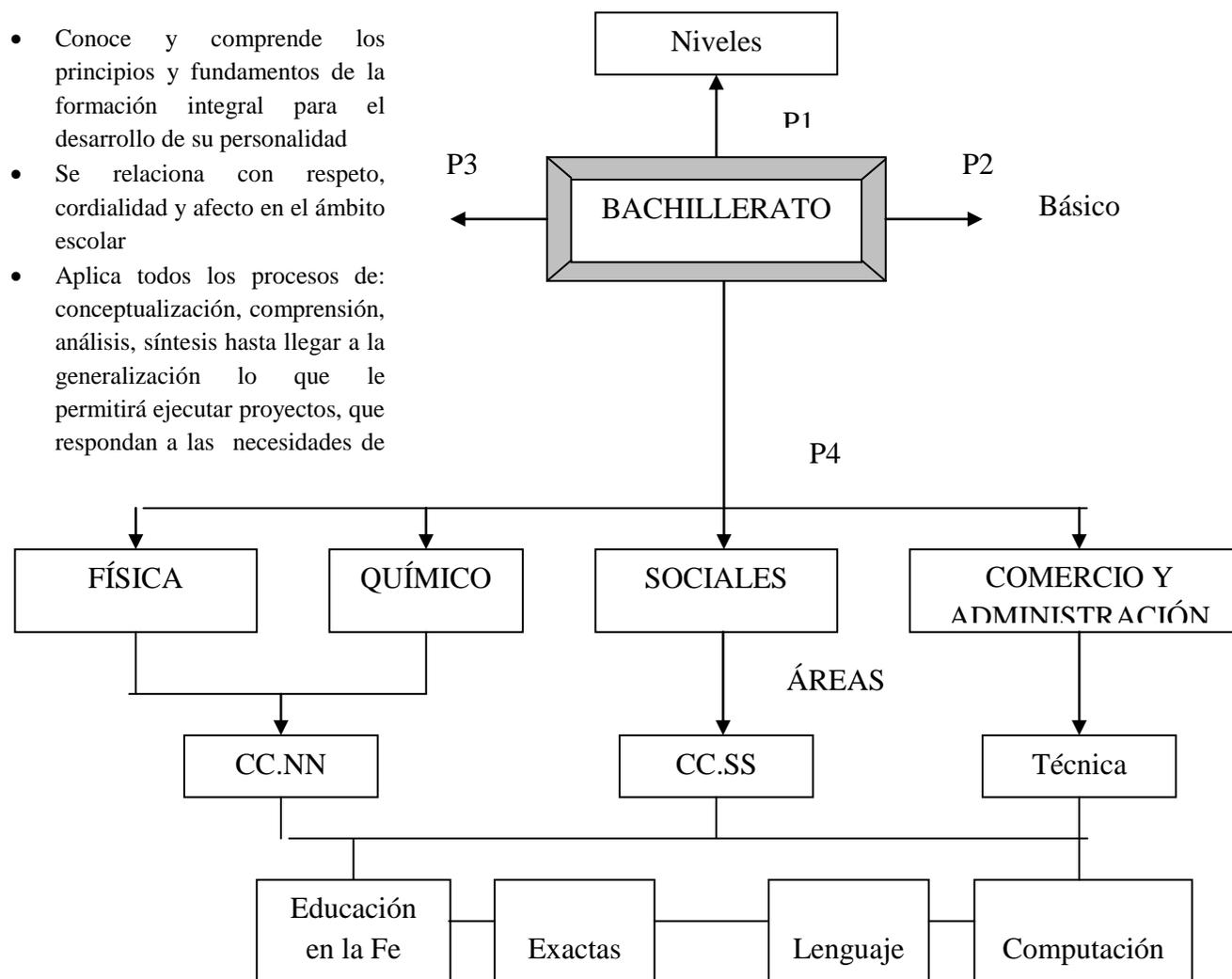


El Bachiller Providencia es:  
PERSONA

- Autónoma
- Responsable
- Trascendente
- Responde con identidad cristiana, crítica y constructiva a los desafíos de la realidad de su entorno, del país y del mundo, con visión del



- Conoce y comprende los principios y fundamentos de la formación integral para el desarrollo de su personalidad
- Se relaciona con respeto, cordialidad y afecto en el ámbito escolar
- Aplica todos los procesos de: conceptualización, comprensión, análisis, síntesis hasta llegar a la generalización lo que le permitirá ejecutar proyectos, que respondan a las necesidades de



### 4.1.2.3. FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS<sup>40</sup>

Del Reglamento Interno de la Unidad Educativa Mixta La Providencia podemos plantear las funciones correspondientes a los departamentos:

#### **Art. 45.-**

Poner en marcha un Proyecto Educativo supone una organización muy compleja que abarque una cosmovisión general de lo religioso, técnico, pedagógico, formación profesional, etc. lo que conlleva una serie de servicios que podríamos sintetizarlos en los siguientes departamentos: De educación de la fe, Técnico-Pedagógico, Orientación Vocacional. Bienestar Estudiantil y Orientación Administrativa.

#### **DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA FÉ**

Para dar eficacia y viabilidad a su preocupación prioritaria por la acción evangelizadora, la Unidad Educativa organiza, el Departamento de Educación de la fe. Este departamento es en sí mismo, una comunidad viviente y un signo de la importancia que, entre las obras, de providencia otorga a la educación según el espíritu del Evangelio. Está formado por todos los profesores de la educación de la fe, el Padre Capellán, los grupos juveniles y grupos de reflexión de profesores y padres de familia.

Sus funciones son: ser el "motor" y la "memoria" en lo referente a la vivencia de los valores evangélicos por parte del Plantel "La Providencia; anima, promueve y coordina el proceso de crecimiento en la fe que se vive en la escuela tanto a nivel de personas como de grupos; elabora material catequístico-pastoral capaz de suscitar actitudes evangélicas y de promover la maduración de la vida de la fe de las personas; supervisa y evalúa la marcha del proceso de educación de la fe en los alumnos; la acción del departamento alcanza a los distintos grupos y personas de la comunidad escolar; sirven de nexo con la Iglesia local y la pastoral de conjunto.

---

<sup>40</sup>Unidad Educativa Mixta "La Providencia". Reglamento Interno. Título IV. Capítulo V: Departamentos.

## **DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN PEDAGÓGICA**

**Art. 51.-**Este Departamento tiene a su cargo la complejidad de velar por el planeamiento curricular, su ejecución y su evaluación sistemática.

A este departamento están encomendados: la organización y desarrollo de las actividades adecuadas para obtener una educación de calidad y un trabajo eficiente mediante la dirección de las personas, la organización de programas, el enriquecimiento del material didáctico, la actualización de las técnicas de estudio, el mejor empleo de las actividades de diagnóstico y los medios de control.

El Departamento de Investigación Pedagógica, está integrado por el Vicerrector y cuatro miembros, quienes serán nombrados por la Madre Rectora, de entre los profesores de los diversos niveles del establecimiento, tomando en cuenta que exista representantes de las diversas Áreas Académicas.

Los cuatro miembros del Departamento de Investigación Pedagógica, nombrados por la Rectora, durarán por un periodo de tres años lectivos, pudiendo ser renovados en sus funciones, uno, varios o todos sus miembros.

Sus funciones son: Propiciar un permanente proceso de mejoramiento de la educación y un trabajo educativo uniforme, graduado, continuo y globalizante, de acuerdo con el Plan Institucional; promover la capacitación y perfeccionamiento técnico-pedagógico del Personal Docente; coordinar y evaluar la labor de cada uno de los docentes, a fin de mejorar su rendimiento; promover la acción interdisciplinaria entre las diversas áreas; todos los demás deberes y derechos señalados en el Art. 113 del Reglamento General de la Ley de Educación.

## **DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL**

**Art. 53.-**Este Departamento se estructura de acuerdo a las necesidades actuales de la educación tomando como fundamento la filosofía del Establecimiento. La Orientación tiene un carácter integral, es consustancial al proceso de formación de los alumnos.

Sus funciones son: Investigar y descubrir la problemática individual de los alumnos y presentar al Consejo Directivo; coordinar permanentemente el trabajo de los

Profesores Tutores de curso; realizar la guía vocacional y profesional; preparar programas con alumnos y padres de familia que faciliten el crecimiento humano-cristiano; recomendar soluciones en los problemas disciplinarios, tanto individual como colectivamente; propiciar un sentido formativo orientado hacia el éxito para prevenir perturbaciones en la personalidad; coordinar actividades programadas con la Dirección Provincial de Educación.

## **DE LAS COMISIONES PERMANENTES**

**Art. 55.-**En la 2da. Quincena de septiembre, el Consejo Directivo nombrará las siguientes comisiones:

- A.- Comisión de Liturgia.
- B.- Comisión Socio-Cultural
- C.- Comisión de Disciplina y Asistencia.
- D.- Comisión de Aseo y Ornato.
- E.- Comisión de Deporte.
- F. Comisión Pedagógica, (no consta en el Reglamento)

### **4.1.2.4. EL CLIMA ESCOLAR Y CONVIVENCIA CON VALORES.<sup>41</sup>**

#### **DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR Y VALORES**

En la dimensión pedagógica curricular debemos considerar cuatro aspectos importantes como son:

- Qué enseñar
- Cuándo Enseñar.
- Cómo enseñar.
- Qué, cómo y cuándo evaluar.

Estos aspectos están íntimamente relacionados con el entorno, el aprendizaje, los estudiantes, los docentes, los recursos, y la evaluación, que son las que identifican la calidad del funcionamiento de una institución, y su planteamiento de contenidos, formas de aprender y; hasta qué punto todo lo aprendido, ha tenido su éxito. Todo esto está considerado en el PEI de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, para ser implementado porque precisamente se detecta las debilidades en estos

---

<sup>41</sup> UNIDAD EDUCATIVA “La Providencia” Plan Educativo Institucional

aspectos. En el diagnóstico de la situación que al momento se encuentra viviendo la Unidad Educativa, se han determinado que en el proceso de enseñanza aprendizaje:

- Se da prioridad al aspecto cognoscitivo y se ha disminuido la atención a lo afectivo y psicomotriz.
- Falta seguimiento y control en cuanto a la revisión, aprobación y ejecución de los Programas de estudio.
- Falta de participación de los docentes en el análisis y aprobación de los planes y programas de estudio a desarrollarse en un año lectivo pues, esta responsabilidad la realizan los jefes de área, unas veces la directora o en su defecto el asesor pedagógico.
- Poca importancia en cuanto a la evaluación del aprendizaje, aspecto fundamental dentro del planeamiento curricular, que desafortunadamente se ha distorsionado, convirtiéndola en simple medio para la asignación de notas y en peor de los casos como sanción o como un medio para coaccionar al estudiante frente al aprendizaje de la asignatura.

La gestión en el área curricular cumplirá con objetivos esenciales para remediar los problemas anunciados y otros encontrados en el establecimiento, y para ello se ha propuesto trabajar en los siguientes puntos:

- *La macroplanificación:* estará dirigida por las autoridades del Plantel quienes pondrán en consideración de todo el personal docente, los representantes de los padres de familia y estudiantes quienes deberán juzgar la competencia de su realización, en bien de las instancias que forman parte de la Unidad Educativa.
- *La microplanificación:* está a cargo de cada profesor, que en la actualidad trabajaba aislado del contexto, desde este año se programará para que se ejecuten las planificaciones por años de educación y de cada hora de clase, en forma conjunta entre los profesores que responden por un área de estudio. Se identificarán ejes y contenidos secuenciales para cada ciencia y cada grado, por período académico.
- *Los contenidos de los programas:* se planificará la enseñanza por áreas, esto es, se procederá a la planificación de los programas unificando criterios y contenidos

entre profesores de la misma ciencia, desde la Escuela Básica hasta el tercer año del Bachillerato,

- *La realización de proyectos de aula:* se logrará luego de la capacitación de los docentes en los correspondientes campos, donde con los padres de familia, alumnos y comunidad desarrollará al menos un proyecto por quimestre y presentará los resultados logrados.
- *La evaluación:* en el rendimiento estudiantil, se abandonará el sentido tradicional de la evaluación y se pasará a la aplicación de sistemas nuevos, que en su tratamiento son significativamente valiosos, dando así respuesta a uno de los problemas que ha sido reflejado en las debilidades.
- *La metodología:* que significa el cómo enseñar, será replanteada en algunos casos y siguiendo el modelo pedagógico que se ha logrado consignar en un sentido positivo, se alcanzará la eficiencia y eficacia del proceso.
- *La preparación y capacitación académica en los campos aplicados a la enseñanza:* con tareas compartidas con el área administrativa, por lo que será necesario que se integre una comisión, que se encargue de la solución a los problemas de falta de capacitación de los docentes, así se podrá remediar con cursos permanentes y cursos especiales
- *Los proyectos pedagógicos de aula:* serán los mejores instrumentos que apoyarán a un mejor desenvolvimiento del maestro dentro de su grado apoyado con textos actualizados y uso de las NNTT.
- *El Plan de Estudios:* es uno de los elementos curriculares más significativos del proceso de enseñanza aprendizaje, que al momento presente, se ha tomado como base, lo programado en los textos ministeriales que se difundieron con la Reforma Curricular de la Educación
- *Programación por áreas:* La organización por áreas no es nuevo en la educación básica y de bachillerato en el país, pero la innovación está en el sistema que se logra establecer, cuando los docentes se comprometen a trabajar en áreas científicas o técnicas, agrupadas en sí las asignaturas que en los diferentes años se han programado en base a lo que predisponen las Reformas Educativas de la Educación Básica y del Bachillerato. Así: Ciencias Exactas, Lenguaje y

Comunicación, Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Destrezas/Habilidades/Artes, Educación para la Fe.

- *El tiempo de trabajo:* en la experiencia producida en otros establecimientos, se ha podido rescatar la positiva correlación entre los contenidos de las unidades que se dictan y de trabajo continuo y con el tiempo de duración quimestral.

Como apreciamos están considerados en el PEI, los aspectos que permitirán el plano pedagógico curricular un cambio ya que el docente es el responsable de encontrar las mejores condiciones para la asimilación del conocimiento de lo que sabe y como lo da, el docente debe estar muy bien preparado, planificar su clase y saber enseñar.

Acompañada la enseñanza con el aprendizaje, detectando como se da la asimilación de cada uno de los estudiantes, para lo que es necesario precisar las opciones que se pueden ofrecer a los estudiantes identificando sus capacidades, estilos y aptitudes para aprender.

Como se indica en el PEI, esta dimensión pedagógica curricular debe realizarse con planificación macro y microcurricular, y como vemos la Unidad Educativa Mixta “La Providencia” considera la planificación y cada docente su programa de estudio a nivel del aula y la coordinación vertical y horizontal entre materias y áreas, que deberán guardar correspondencia entre sí. Así la unidad educativa va hacia el logro de la calidad en la educación.

A esto debemos agregar algo fundamental que es el clima escolar, esto es las relaciones que se establecen entre docentes y estudiantes, el grado de confianza, de equidad, justicia, ética va a permitir buenas relaciones y un proceso de asimilación mayor.

### **DIMENSIÓN ORGANIZATIVA OPERACIONAL Y VALORES**

En una Institución educativa es necesario identificar la forma como se organizan directivos, docentes, estudiantes, personal administrativo y padres de familia para su buen funcionamiento.

El organigrama institucional sintetiza las relaciones y la jerarquía que se da en la institución, el mismo que va a estar respaldado por el reglamento interno en donde se identifican las funciones y responsabilidades correspondientes a cada estamento. Esta organización escolar en el caso de la Unidad Educativa en estudio está bien establecida al plantear

La concordancia con la Ley de Educación y su Reglamento General, y con el Reglamento Interno aprobado por la Comunidad de Hermanas de la Providencia y la Inmaculada Concepción, así como por los organismos internos de la Unidad educativa, como consta en el punto 5.1.1 del manual de organización.

Todos los miembros de la comunidad educativa deberían participar en las diferentes instancias para el desarrollo de las actividades educativas, formativas y de recreación. De acuerdo a la información proporcionada en todas las instancias desde la planificación (plan estratégico, PEI) la convocatoria y participación es del grupo, luego en las diferentes juntas de profesores, juntas de área, de cursos, en los diferentes departamentos, en las comisiones, el personal participaría de acuerdo a las responsabilidades asignadas.

El clima organizacional amigable, flexible, disciplinado, favorece a la calidad del aprendizaje, y en este proceso también de acuerdo a la estructura organizativa esta también el espacio para los padres de familia, ya que la formación de los jóvenes se da primero en la familia y luego esos valores se fortalecen conjuntamente con la educación en la escuela.

En la organización, la directora con sólidos valores morales, cristianos y éticos, asume responsablemente el compromiso, se capacita, actualiza, está al frente de la institución y mantiene un excelente clima institucional.

### **DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA - FINANCIERA Y VALORES**

Esta dimensión permite identificar las actividades que se relacionan con las áreas administrativas y financieras que de acuerdo a las políticas institucionales, favorecen a no el proceso educativo, a fin de realizar los correctivos si es el caso para mejorar las tareas docentes y el rendimiento de los estudiantes, y las labores del personal de apoyo.

En el contexto de la Unidad Educativa La Providencia se cumplen las políticas que se imparten desde la Comunidad de Hermanas de la Providencia y la Inmaculada Concepción, que es el órgano regulador y propietario.

En el PEI, se han presentado recomendaciones que apoyen a este proceso de cambio continuo y se actualice permanentemente las políticas que son requeridas para un efectivo desempeño, en los planos humano, económico, tecnológico, modernización de ciertos campos legales y administrativos,

En cuanto a la dimensión presupuestaria, según lo dispuesto por el Reglamento Interno de la Congregación, para desarrollar sus actividades en las diferentes casas en el Ecuador, mantienen su organización interna, en la cual la representatividad lo lleva la Superiora de la Comunidad Religiosa. A esta función se ha encargado el registro y control del presupuesto económico de la casa, bajo cualquiera de las modalidades de servicio a la ciudadanía que lo realicen.

En el caso de Azogues, la Superiora desempeña las funciones de Rectora de la Unidad Educativa, y es ella quien controla el Presupuesto General de Ingresos y Egresos. Esta administración interna, no significa que se aparte del cumplimiento de las leyes dispuestas por el Estado Ecuatoriano, ante las que cumple a cabalidad, como las del Servicio de Rentas Internas (SRI), Ordenanzas de la Municipalidad, y, normas del Ministerio de Educación, que controla todas las actividades educativas, con la Comisión de control de fijación de valores, de tasas de inscripciones, matrículas y pensiones de las instituciones particulares, y, otras que se encuentran vigentes al momento.

Las fuentes de ingresos a la Unidad Educativa son:

- Matrículas y pensiones mensuales de los educandos
- Aporte del Ministerio de Educación con el pago de profesores fiscales
- Aporte de padres de familia para el desarrollo de actividades extracurriculares
- Autogestión (Programas especiales para recoger fondos)

### **DIMENSIÓN COMUNITARIA Y VALORES**

En esta dimensión se considera la participación de los padres de familia y de la comunidad en donde está ubicada la institución educativa. Esto es hay que identificar actividades que realiza la institución con relación a la comunidad si

conoce, comprende y satisfacen las necesidades y demandas de los padres de familia, así como la retroalimentación en cuanto a la colaboración de estos con la institución.

Es necesario revisar las características de las relaciones que la institución establece con las familias para apoyar la formación integral de sus hijos, para lo cual se debe determinar los espacios de participación

Así, en el PEI, la Unidad Educativa “La Providencia” desarrollará actividades relacionadas con los miembros de la Comunidad, de acuerdo con el diagnóstico realizado. Los diferentes miembros han observado, que no se guardan buenas relaciones de la Unidad Educativa con el entorno, por lo cual se han planificado diferentes acciones, como esta:

- Frente al alto porcentaje de niños y jóvenes abandonados por sus padres debido a la migración; la Institución se preocupa en orientar y concienciar a las personas encargadas de dichos alumnos en la forma de educarlos, controlarlos y tratarlos, desarrollando un proyecto conjunto con el Departamento de Bienestar Estudiantil
- Ante la inseguridad que tiene el estudiantado en elegir su carrera universitaria, es indispensable que todos los alumnos que culminan el ciclo básico, conozcan a cabalidad todas las alternativas de carreras existentes y acordes a cada una de las especialidades.

#### **4.1.3. ANALISIS FODA**

Se elaborara la matriz FODA para la Unidad Educativa “La Providencia”, delimitando al tema de investigación, esto es gestión, liderazgo y valores.

Este análisis se daría más fluido si el investigador laboraría en la institución, pero no es el caso, por lo que se procederá a tratar en base a la información, documentos proporcionados, las encuestas y entrevistas aplicadas (no procesadas), y a la observación de campo realizado en las varias visitas realizadas.

El análisis FODA identifica con la participación de todos los miembros de la institución los factores internos como externos que influyen y determinan la situación, con la finalidad de aprovechar las fortalezas y hacer frente a las debilidades, actuando de igual manera, desarrollando toda su capacidad y habilidad

para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la institución tiene poco o ningún control directo.

#### **4.1.3.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

En lo referente al ambiente interno, es primordial evaluar en la institución la práctica de valores, gestión y liderazgo

##### **FORTALEZAS**

- Es una Institución fundada hace 125 años con prestigio y reconocimiento en la formación de las juventudes del austro.
- La organización institucional puede realizarse adecuadamente ya que dispone de organigrama y reglamentos
- La organización se da también por parte de los docentes en cuanto a la coordinación de áreas, juntas de curso, como está establecido en el Reglamento Interno, las actividades de áreas y departamentos se encuentran claramente identificadas y definidas.
- El trabajo del personal administrativo es eficiente, se tiene los documentos completos y actualizados, así se facilitó la información que nos proporcionaron.
- En lo que respecta a la planificación como se señaló en la investigación si lo hacen, lo que permite percibir un ambiente con previsión y comprometido con una calidad educativa, tanto a nivel institucional, macro curricular y micro curricular.
- Buenas relaciones humanas y de compañerismo entre los miembros de la institución educativa y el diálogo como base a la solución de problemas, lo que permite un ambiente agradable y sano para el desempeño positivo de las labores académicas.
- Así también en cuanto a las relaciones de los estudiantes, son de amistad, compañerismo y respeto, especialmente por su carácter de establecimiento mixto.

- La Unidad Educativa es cristiana y la educación en valores es la base para su existencia misma, inculcando a todos sus miembros la practica ética, moral, cristiana día a día.
- Las autoridades ejercen su gestión con responsabilidad la que es reconocida por los docentes y estudiantes en algunas de las actividades docentes y extracurriculares.
- Gestión eficiente de la administración y organización de la estructura institucional
- Esta presente a todo momento el compromiso con la comunidad en la labor evangelizadora y cristiana.
- Participación de los estudiantes en actividades culturales dentro y fuera de la institución.
- Compromiso responsable de cada uno de los miembros de la institución en la planificación coordinación y cumplimiento de actividades.
- Los padres de familia que apoyan en la formación de sus hijos y en todas las actividades de la institución, se les ha dado su puesto.

#### **DEBILIDADES:**

- El espacio físico en el que se desenvuelven las actividades académicas no es el adecuado, al encontrarse en el centro de la ciudad, ser un edificio antiguo y pequeño con relación al número de estudiantes.
- Las aulas no cuentan con las instalaciones modernas ni mucho menos NN TT.
- Las clases emplean métodos tradicionales de enseñanza.
- Existe un buen número de estudiantes afectados por el proceso migratorio, al no tenerles a sus padres en el hogar.
- No hay estímulo para el desarrollo del deporte y la música y artes en general
- El personal administrativo y de servicios es escaso y no se corresponde con el número de alumnos, másaún que las actividades se desarrollan en jornada diurna y vespertina. No hay coordinación con las universidades en relación a programas curriculares.

#### 4.1.3.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Este análisis nos permitirá detectar las amenazas y las oportunidades que tiene la institución desde el exterior con respecto a la práctica de valores, gestión y liderazgo, por lo que su conocimiento será importantísimo para estar preparada para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

##### **OPORTUNIDADES:**

- Preferencia y reconocimiento institucional por parte de la sociedad a la institución como una de las mejores opciones en educación media.
- Ayuda gubernamental a través de partidas fiscales
- Apoyo por parte de la institución en la preparación de cuarto nivel de sus docentes
- Seminarios, cursos de capacitación y actualización docente del Ministerio de Educación
- Gestión con ex alumnos que proporcionen sugerencias que permitan un fortalecimiento académico e institucional; así como apoyo a eventos y actividades extracurriculares que se realicen en la institución
- Intercambios académicos y culturales, entre docentes y estudiantes dentro de las sedes que tiene la Comunidad Religiosa que regenta la institución...
- Colaboración de las autoridades: gubernamentales, seccionales y ONGs

##### **AMENAZAS:**

- Desorganización familiar debido a la migración (En aspecto familiar)
- Proliferación de juegos electrónicos, billares, bares en la comunidad aledaña
- Aculturación e influencia extranjera, especialmente en los jóvenes que tienen sus padres en el exterior.
- Proliferación de problemas psico-sociales, que se origina especialmente en la migración, al estar los estudiantes bajo el amparo de otros familiares, como abuelos, tíos.

- Creación de nuevas instituciones educativas con otras especialidades, que se vio reflejado en las estadísticas comparativas del número de estudiantes del ciclo básico y del bachillerato.
- No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes.

### 4.1.3.3. MATRIZ FODA

#### MATRIZ # 1

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FACTORES
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Es una Institución centenaria con prestigio y reconocimiento.</li> <li>· La organización institucional con organigrama y reglamentos con funciones jerárquicas.</li> <li>· La organización se da de los docentes en la coordinación de áreas, juntas de curso</li> <li>· El trabajo del personal administrativo es eficiente</li> <li>· La planificación permite percibir un ambiente con previsión y comprometido con una calidad educativa, tanto a nivel institucional, macro curricularr y micro curricular.</li> <li>· Participación de los estudiantes en actividades culturales dentro y fuera de la institución.</li> <li>· Buenas relaciones humanas y de compañerismo, ambiente agradable y en valores</li> <li>· Las relaciones de los estudiantes, son de amistad, compañerismo y respeto, especialmente por su carácter de establecimiento mixto.</li> <li>· La Unidad Educativa es cristiana y la educación en valores es la base para su existencia misma, la practica ética, moral, cristiana día a día.</li> <li>· Las autoridades ejercen su gestión con responsabilidad la que es reconocida por los docentes y estudiantes en algunas de las actividades docentes y extracurriculares.</li> <li>· Gestión eficiente de la administración y organización de la estructura institucional</li> <li>· Esta presente a todo momento el compromiso con la comunidad en la labor evangelizadora y cristiana.</li> <li>· Los padres de familia que apoyan en la formación de sus hijos y en todas las actividades de la institución, se les ha dado su puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· El espacio físico en el que se desenvuelven las actividades académicas no es el adecuado, al encontrarse en el centro de la ciudad, ser un edificio antiguo y pequeño con relación al número de estudiantes.</li> <li>· Las aulas no cuentas con las instalaciones modernas ni mucho menos NN TT.</li> <li>· Las clases emplean métodos tradicionales de enseñanza.</li> <li>· Existe un buen número de estudiantes afectados por el proceso migratorio, al no tenerles a sus padres en el hogar.</li> <li>· No hay estímulo para el desarrollo del deporte y la música y artes en general</li> <li>· El personal administrativo y de servicios es escaso y no se corresponde con el número de alumnos, mas aun que las actividades se desarrollan en jornada diurna y vespertina. No hay coordinación con las universidades en relación a programas curriculares</li> </ul>	

	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Preferencia y reconocimiento institucional por parte de la sociedad a la institución como una de las mejores opciones en educación media.</li> <li>· Ayuda gubernamental a través de partidas fiscales</li> <li>· Apoyo por parte de la institución en la preparación de cuarto nivel de sus docentes</li> <li>· Seminarios, cursos de capacitación y actualización docente del Ministerio de Educación</li> <li>· Gestión con ex alumnos que proporcionen sugerencias que permitan un fortalecimiento académico e institucional; así como apoyo a eventos y actividades extracurriculares que se realicen en la institución</li> <li>· Intercambios académicos y culturales, entre docentes y estudiantes dentro de las sedes que tiene la Comunidad Religiosa que regenta la institución...</li> <li>· Colaboración de las autoridades: gubernamentales, seccionales y ONGs</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desorganización familiar debido a la migración</li> <li>· Proliferación de juegos electrónicos, billares, bares en la comunidad aledaña</li> <li>· Aculturación e influencia extranjera,</li> <li>· Proliferación de problemas psico-sociales, que se origina especialmente en la migración, amparo de otros familiares,</li> <li>· Creación de nuevas instituciones educativas con otras especialidades,</li> <li>· No se da seguimiento a los resultados del trabajo docente en el desempeño de los estudiantes</li> </ul>	

**FUENTE:** Observación de campo e información proporcionada por la Institución

**ELABORACION:** Autora (Ana Espinoza)

## 4.2. RESULTADO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

### 4.2.1. DE LOS DIRECTIVOS

**TABLA # 7**  
**FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO**  
**EN EL CENTRO EDUCATIVO**

Forma de organización	F	(%)
a. El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general cada trimestre	1	16.7%
b. Coordinadores de área	4	66.7%
c. Por grupos de trabajo	1	16.7%
d. Trabajan individualmente	0	0%
e. Otros (indique cuáles)	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Fundamentalmente la organización está dada en base a los coordinadores de área con un objetivo académico con un 66.7% y el Director/Rector y grupos de trabajo comparten un 16.7% que completa la forma de realizar de la mejor manera todas las actividades formativas. Esta situación está reglamentada para la conformación de las aéreas, en las cuales se analizan los diferentes aspectos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje: planificación, metodología, evaluación; sin embargo, si relacionamos con las respuesta de los docentes en cuanto a Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza aprendizaje contestan 75% a veces y nunca 10%, lo que constituiría una contradicción a lo planteado por los directivos en cuanto a una aspiración mas no una realidad.

**TABLA # 8**  
**ASPECTOS QUE SE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA**  
**ORGANIZACIÓN.**

Aspectos	F	%
a. El número de miembros en la institución	1	16.7%
b. Los resultados obtenidos en la institución	5	83.3%
c. El valor y tiempo empleados en la institución	0	0%
d. Otros (especifique)	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Al responder a esta pregunta un 83% de los Directivos encuestados comparten la opción de que el tamaño de la organización está definido por los resultados obtenidos en la institución, dando la importancia que se merece la gestión de calidad para obtener resultados.

**TABLA # 9**  
**LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN Y**  
**EL MANUAL DE NORMAS**

	<b>F</b>	<b>%</b>
a. SI	6	100%
b. NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Los directivos coinciden en un 100% que en la institución están establecidas las normas, reglas y procedimientos, que se preparan con la finalidad de delimitar las responsabilidades y funciones de cada uno de sus miembros, así como delimitar con claridad las pautas que rigen las diferentes actividades con el fin de que sirva de guía para que todo el personal lo respete.

**TABLA # 10**  
**EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES.**

	<b>F</b>	<b>%</b>
a. Director	0	0%
b. Rector	6	100%
c. Consejo Directivo	0%	0%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Las encuestas realizadas a las diferentes autoridades de la Institución Educativa reflejan reconocimiento a la gestión de la Rectora, aceptan la autoridad, que procede de los niveles superiores de la organización, esto puede reflejar un problema, ya que no son consideradas otras instancias democráticas y jerárquicas para la toma de decisiones.

**TABLA # 11**  
**DELEGACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS**

	<b>F</b>	<b>%</b>
a. SI	2	33.3%
b. NO	4	66.7%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Podemos ver que la mayoría de los directivos un 66.7% no delegan la toma de decisiones cuando se presentan situaciones de conflicto, por lo que se puede deducir que está centralizada la autoridad, lo que puede generar que se pongan en práctica juicios de valor según la susceptibilidad o compromiso de las autoridades. Tan solo un 33.3% si delegan la toma de decisiones, esta situación permite que se dé una participación de otros integrantes de la institución en la toma de decisiones y el compromiso para asumir responsabilidades.

**TABLA # 12**  
**LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO QUE EL CENTRO EDUCATIVO**  
**PROMUEVE**

Orden	Acciones	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Excelencia académica	6	100 %	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	6	100 %	0	0%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	6	100 %	0	0%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	6	100 %	0	0%	0	0%
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	6	100 %	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	66.7 %	2	33.3 %	0	0%
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	33.3 %	4	66.7 %	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Las respuestas a la encuesta sobre la gestión y liderazgo de los directivos, en cuanto a la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua, trabajo en equipo, vivencia de valores institucionales es SIEMPRE un 100%, lo que constituiría un respaldo para garantizar el nivel académico y la formación de los estudiantes, sin embargo todo esto puede ser más un situación ideal, deseada, que se aspira, mas no la realidad que se percibe.

Con respecto a la participación de los padres de familia baja el porcentaje a SIEMPRE 66.7%. Y en concordancia con algunas preguntas anteriores respecto a la delegación de autoridad persiste la respuesta tan solo SIEMPRE 33.3%, y A VECES 66.7%, situación a considerar por las consabidas consecuencias.

**TABLA # 13**  
**LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA**  
**INSTITUCIÓN SE CARACTERIZAN PORQUE:**

Orden		Si		En parte		No	
		F	%	f	%	F	%
a.	Son innatas	3	50%	3	50%	0	0%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	1	16.7%	5	83.3%	0	0%
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	5	83.3%	1	16.7%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	2	33.3%	4	66.7%	0	0%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	100%	0%	0%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Como señala Luis Vargas Cuevas, en su libro Principios de Administración, acerca de si los líderes nacen o se hacen, la apreciación de los directivos sería que un líder se hace, ya que coinciden todos con un 100% que se logra con capacitación continua que combina la práctica, la teoría y reflexión; en cuanto a que la experiencia permite adquirir las habilidades de liderazgo la respuesta es SI 83.3%, ; y un 33.3% SI con estudios de gerencia; solo un 50% SI como liderazgo innato, que se identificaría con el planteamiento que el líder nace. No contestan en ninguna pregunta NO, por lo que podemos deducir que todos estos factores analizados en el cuadro pueden darse con ponderaciones relativas según la apreciación para cada uno de los directivos.

**TABLA # 14**  
**PROMOCIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA**  
**INSTITUCIÓN ESCOLAR**

Orden	Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué les falta mejorar.	6	100 %	0	0%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula.	1	16.7 %	2	33.3 %	3	50%
c.	La mejora de los mecanismos de control.	6	100 %	0	0%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.	6	100 %	0	0%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Los directivos coinciden en los indicadores positivos como son el uso de la información de resultados de directivos, docentes y estudiantes, como referencia para saber lo que les falta mejorar con un 100%, la mejora de mecanismos de control igual 100% SIEMPRE y la existencia de ambientes cordiales de trabajo 100%; que implicaría que todo va muy bien o que no dan el siguiente paso de la utilización y procesamiento de esa información para mejorar efectivamente las diferentes situaciones que necesitan hacerlo y que en las otras preguntas de las diferentes encuestas se manifiestan. La disminución del número de estudiantes es considerada SIEMPRE tan solo con un 16.7%, ya que en la planificación de los cursos se considera un número adecuado de estudiantes.

**TABLA # 15**  
**ORGANISMOS QUE SE ENCUENTRAN EN LA INSTITUCIÓN**

	Organismos	Si		No	
		F	%	f	%
a.	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)	6	100 %	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	6	100 %	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	6	100 %	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	6	100 %	0	0%
e.	Otros (¿cuáles?)	6	100 %	0	0%
	e.1. Infancia misionera	3	50%		
	e.2. Pastoral juvenil	3	50%		

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Las respuestas de un 100% SI para todos los organismos de la institución educativa, reflejan una buena gestión y administración por parte de los directivos, ya que es su responsabilidad la elaboración y puesta en práctica de los procedimientos administrativos para la ejecución de las tareas y actividades en forma eficaz, así como el cumplimiento de las diferentes instancias de organización que se establecen en las leyes y reglamentos. Sin embargo, si relacionamos con la tabla # 11 en cuanto a la delegación de la toma de decisiones, 4 de las 6 autoridades encuestadas contestan que no delegan la toma de decisiones, resulta que existen todos los organismos pero no se posibilita su actuación ni asumen responsabilidades.

**TABLA # 16**  
**ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO,**  
**JUNTA DE PROFESORES**

	Actividades	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	F	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	5	83.3 %	0	0%	1	16.7 %
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	5	83.3 %	1	16.7 %	0	0%
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	4	66.7 %	2	33.3 %	0	0%
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	4	66.7 %	1	16.7 %	1	16.7 %

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Las juntas de profesores en diferentes instancias son las encargadas de desempeñar funciones de acuerdo a los reglamentos y estatutos, esto se refleja en un 83.3% SIEMPRE realizan la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, con igual porcentaje establecen las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia, lo que refleja el interés que tienen de garantizar la formación de los estudiantes en un ambiente de armonía.

Con un 66.7% SIEMPRE en la coordinación de procesos de enseñanza y aprendizaje, lo ideal sería 100%, porque es un factor directamente relacionado con el proceso de enseñanza –aprendizaje, ya se planteo en el PEI, la presencia de debilidades en el plano pedagógico curricular, que requería un cambio ya que el docente es el responsable de encontrar las mejores condiciones para la asimilación del conocimiento de lo que sabe y como lo da, como se coordina y avanza. También con un 66.7% SIEMPRE la respuesta a cómo tratar la situación personal de los estudiantes en el análisis y solución a tiempo de los problemas que se presenten,

por lo que parece que los conflictos no son tratados con un equipo multidisciplinario, que puede incidir en que no se tomen las decisiones correctas.

Las respuestas del 16.7% en NUNCA reflejan que hay un directivo que reconoce las debilidades que si se dan en las diferentes instancias de la institución y que requieren una mejor coordinación vertical y horizontal entre materias y áreas, a fin de conseguir que la unidad educativa alcance la calidad en la educación, relacionando con la tabla # 20 la pregunta de “Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica”, los docentes contestan 50 % A VECES, lo que nos lleva a confirmar que si hay debilidades a nivel pedagógico, de las que, no son conscientes o no quieren aceptar algunos directivos.

**TABLA # 17**  
**LOS DEPARTAMENTOS DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES.**

Orden	Los departamentos se encargan de	SI		NO	
		F	%	F	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	83.3 %	1	16.7 %
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.	4	66.7 %	2	33.3 %
c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	50%	3	50%
d.	Mantener actualizada la metodología	6	100%	0	0%
e.	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	6	100%	0	0%
f.	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	6	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	66.7 %	2	33.3 %
h.	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.	6	100%	0	0%
i.	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	3	50%	3	50%
j.	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	6	100%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

En los reglamentos y disposiciones de la Institución se señala las responsabilidades y tareas de cada organismo y de acuerdo a los resultados de la encuesta a directivos podemos ver que en un 100% mantienen actualizada la metodología, promueven la investigación educativa y las actividades de perfeccionamiento, los departamentos didácticos formulan propuestas a los directivos, pero esto no se cumple ya que al cruzar con los resultados de las encuestas en otras instancias se presentan las contradicciones. Por su parte la organización y desarrollo de las enseñanzas de cada materia contestan afirmativamente 83.3% y solo 50% en la pregunta relacionada de programación didáctica de cada asignatura, hay divergencia en las respuestas y además es un factor importante que el departamento pedagógico debe tomar más atención.

En relación a las propuestas que el departamento pedagógico presenta al equipo directivo respecto a la elaboración de programación, proyectos y planes responden SI un 66.6%, con igual porcentaje se presenta los resultados de la apreciación de los directivos respecto a la memoria que sintetice la evaluación de los resultados o lo que se alcanzo en un periodo. Si es la misma institución y la misma realidad no debería existir respuestas diferentes entre los directivos.

Relacionando con la encuesta a docentes en la pregunta de si los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica la respuesta es 50% siempre y 50% a veces, lo que contradice los resultados anteriores.

**TABLA # 18**  
**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES**

Orden	ACCIONES	SI		NO	
		F	%	f	%
a.	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	4	66.7%	2	33.3%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

La respuesta de los directivos en cuanto a la gestión pedagógica enfocada a la comunidad y su entorno geográfico nos da un 66.7% SI y un 33.3% NO, con una Apreciación mayor positiva que permite vincular la institución a la realidad local.

**TABLA # 19**  
**MATERIAL DE PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	SI		NO	
		f	%	f	%
a.	Una reingeniería de procesos	6	100%	0	0%
b.	Plan estratégico	6	100%	0	0%
c.	Plan Operativo anual	6	100%	0	0%
d.	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	4	66.7%	2	33.3%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

De los documentos de soporte presentados la institución si dispone de Plan Estratégico, no se nos proporcionó el Plan Operativo Anual, y esto se reconfirma con los resultados de la encuesta con un 100% y también contestan una Reingeniería de Procesos en un 100%, se tendrá que analizar su alcance, nuevamente puede ser que las respuestas consideren una situación ideal, deseada y no la real ya que la realidad de la educación en la institución educativa está muy lejos de alcanzar una reingeniería de procesos a un 100%.

En los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes tan solo de 66.7% es SI, y el 33.3% NO, lo que significa que si quedan situaciones por resolver y preocuparse de una mayor capacitación.

**4.2.2. DE LOS DOCENTES**                      **TABLA # 20**  
**RESULTADOS EN LA ENCUESTA A DOCENTES**

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	F	%	f	%
1. El docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	3	15%	11	55%	6	30%
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.	11	55%	9	45%	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.	18	90%	2	10%	0	0%
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	9	45%	9	45%	2	10%
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	20	100%	0	0%
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.	3	15%	15	75%	2	10%
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.	20	100%	0	0%	0	0%
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	0	0%	10	50%	10	50%
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	1	5%	7	35%	12	60%
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo	0	0%	17	85%	3	15%
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	3	15%	17	85%	0	0%
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.	18	90%	2	10%	0	0%
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	10	50%	10	50%	0	0%
14. Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	14	70%	6	30%	0	0%
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	9	45%	11	55%	0	0%
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	18	90%	2	10%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Podemos apreciar en la encuesta realizada a los docentes los siguientes resultados con relación a liderazgo, valores, gestión y metodología.

Así, en cuanto al rol del docente líder como una persona que puede cuestionar las ordenes existentes responden con un 55% A VECES, y frente a esto los docentes se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el Director/Rector al contestar 90% SIEMPRE, situación que ya la percibimos en las encuestas a Directivos, ratificándose la autoridad de la Rectora y la aceptación por parte de los docentes de las decisiones tomadas.

En cuanto al liderazgo vinculado con la innovación y el cambio, los docentes contestan tan solo un 55% SIEMPRE y un 45% A VECES, siendo este un factor preocupante en el proceso de enseñanza aprendizaje.

La gestión educativa se manifiesta en el interés del colegio de vincular a los padres y la comunidad para que exista un ambiente de aprendizaje adecuado, que se confirma en la respuesta de los docentes del 90% SIEMPRE. Además, con respecto a la investigación como producto de la relación con su entorno los docentes señalan un 45% SIEMPRE y un 45% A VECES, lo que no permitirá la formación adecuada con vinculación a la colectividad en el que se desarrolla las actividades educativas.

En cuanto a la forma de organización de los equipos de trabajo, está reglamentado para la conformación de las áreas, en las cuales se analizan los diferentes aspectos relacionados con el proceso de enseñanza aprendizaje: planificación, metodología, evaluación; sin embargo, si relacionamos con las respuesta de los docentes en cuanto a Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio en metodologías de enseñanza aprendizaje contestan 75% a veces y nunca 10%, lo que significaría una contradicción a lo planteado o lo que se espera pero no se cumple.

La pregunta de si: los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, los docentes contestan 50 % A VECES, lo que nos lleva a confirmar que si hay debilidades a nivel pedagógico, de las que, no son conscientes o no quieren aceptar algunos directivos; para el área administrativa financiera es menor el problema ya que responden un 70% SIEMPRE que mantienen liderazgo y gestión los directivos.

Relacionando la admiración por el liderazgo y gestión de las autoridades contestan A VECES 85% y el compromiso para aceptar las decisiones tomadas por las autoridades SIEMPRE 90%, podría entenderse como un liderazgo autocrático, que se da cuando el líder ordena y toma las decisiones.

Con relación a valores, su educación se basa en estos como eje transversal de la formación integral, al ser una Institución Educativa particular y religiosa; así lo ratifican los docentes al contestar con el 100% SIEMPRE. De la misma forma la apreciación de los docentes con respecto a las decisiones de los directivos y profesores en base a valores contestan que es así un 95% SIEMPRE. Los valores y liderazgo también se reflejan en el ambiente que se crea para el trabajo en la institución, cuando se pregunta si se sienten poco integrados y la respuesta es un 60% NUNCA y le agregamos el A VECES un 35%, con lo que obtenemos una respuesta positiva de un 95%.

### 4.2.3. DE LOS ESTUDIANTES

**TABLA # 21**  
**RESULTADOS EN LA ENCUESTA A ESTUDIANTES**

DECLARACIONES	CA		D	
	f	%	f	%
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	16	80%	4	20%
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.	12	60%	8	40%
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar.	16	80%	4	20%
4. Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	14	70%	6	30%
5. En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo.	11	55%	9	45%
6. Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	12	60%	8	40%
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	13	65%	7	35%
8. Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes.	13	65%	7	35%
9. Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	8	40%	12	60%
10. En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	15	75%	6	30%
11. Es el profesor quien decide qué se hace en esta clase	13	65%	7	35%
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	17	85%	3	15%
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.	11	55%	9	45%
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.	16	80%	4	20%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Al responder los estudiantes con un 80% DE ACUERDO y COMPLETAMENTE DE ACUERDO a si el Director/Rector considera sus opiniones y las de los docentes, los estudiantes sienten que si forman parte de la institución, reflejando un nivel de participación en la gestión y liderazgo de los directivos. Si analizamos con la segunda pregunta si las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes, se presenta en desacuerdo un 40% de los estudiantes encuestados. Por otra parte, si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas, están de acuerdo más de un 55%, de los estudiantes encuestados y a una pregunta relacionada los docentes contestan con un 90% SIEMPRE.

El liderazgo y participación se refleja cuando se plantea que si los profesores no se interesan por los problemas de los estudiantes y un 40 % responde que si sucede esto lo que implica una situación negativa en el proceso de enseñanza aprendizaje al sentir los estudiantes que sus actividades y situaciones personales no importan.

El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observa cotidianamente en el ambiente escolar con un 80% DE ACUERDO; y la decisión de las tareas y actividades en la clase con un 65% de ACUERDO, reflejan el liderazgo y seguridad de las resoluciones que toman sus docentes para lograr un mejor proceso de formación, situación que valoran los estudiantes, y que se reconfirma con las respuestas en cuanto a si en las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión un 75% está de ACUERDO y a la pregunta de trabajos en grupo con instrucciones claras y precisas del docente están DE ACUERDO un 85% de los estudiantes, con lo que podemos deducir un excelente ambiente de trabajo, buena metodología por parte del profesor en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Al ser la Unidad Educativa La Providencia particular y regentada por religiosas católicas, su eje fundamental es educar en valores, lo que se refleja en un 60% DE ACUERDO que responden los estudiantes en la pregunta de si los docentes inician las clases con frases de motivación en valores y virtudes. Además, al responder a la pregunta de si la ética y valores se enseñan con el ejemplo, un 80% está DE ACUERDO, podemos apreciar la concientización en valores para los estudiantes.

Del análisis de la encuesta aplicada a las estudiantes en su conjunto es positiva la apreciación de los estudiantes en cuanto a liderazgo, valores, metodología y gestión; sin embargo, es preocupante que alrededor de un 10%, esto es 2 estudiantes responden casi a todas las preguntas COMPLETAMENTE EN DESACUERDO.

#### 4.2.4. DE LOS PADRES DE FAMILIA

**TABLA # 22**

#### **RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA**

PREGUNTA	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	F	%
1. Considera que los directivos y docentes del colegio ejercen un eficiente liderazgo basados en valores éticos.	15	75%	5	25%	0	0%
2. Aprecia que los directivos del colegio permiten un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante.	18	90%	2	10%	0	0%
3. Mantiene una actitud de colaboración y buenas relaciones con cada uno de los directivos y docentes de sus hijas.	13	65%	7	35%	0	0%
4. Valora en las actitudes de la vida diaria de sus hijas/os una formación en valores éticos esto es un comportamiento de respeto, obediencia y solidaridad con los suyos.	18	90%	2	10%	0	0%
5. Considera que el departamento de orientación estudiantil realiza un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes.	13	65%	7	35%	0	0%
6. Los procesos de investigación que se promueven por parte de los directivos y maestros permite integrar a docentes, padres de familia y estudiantes.	12	60%	8	40%	0	0%
7. Colabora en las actividades extracurriculares de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales que integran a directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.	17	85%	3	15%	0	0%

**FUENTE:** Encuesta directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

El análisis de los resultados en la encuesta aplicada a padres de familia es positivo en todas y cada una de las preguntas ya que responden SIEMPRE con un porcentaje del 60% al 90%, lo que refleja la gran satisfacción y seguridad en la Institución Educativa que forma a sus hijos en Liderazgo y Valores; además ningún padre de familia contesta NUNCA a ninguna de las preguntas

Así, si los directivos y docentes ejercen liderazgo en valores los señores padres de familia consideran SIEMPRE un 75% y a VECES 25%, lo que refleja mucha confianza para la formación integral de sus hijos. También se sienten integrados con la institución al colaborar en las actividades extracurriculares un 85% SIEMPRE.

Los padres de familia ven que las actitudes y comportamiento de sus hijos en la vida diaria se corresponde con una formación de valores éticos y responden SIEMPRE 90%, siendo un factor muy positivo y satisfactorio lo que lleva también a una actitud de colaboración para todas las actividades que requieran tanto los docentes como directivos, con SIEMPRE 65%.

Los padres de familia observan que los departamentos de orientación estudiantil realizan un buen trabajo de seguimiento en la formación de sus hijos y están pendientes para intervenir oportunamente ante algún problema que se presente, respondiendo SIEMPRE 65% y A VECES un 35%. En cuanto a los procesos de investigación como forma para integrar a toda la comunidad educativa docentes, estudiantes y padres de familia se ve el menor porcentaje con 60% SIEMPRE.

Con respecto al ambiente positivo y conveniente en el que se educan sus hijos comparten una respuesta de 90% SIEMPRE, ratificando su confianza en la Institución.

La encuesta a los padres de familia principalmente está planteada en relación a valores, tiene su limitación al no incluir preguntas relacionadas a la formación académica para el desempeño profesional.

#### 4.2.5. DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

##### MATRIZ# 2

#### RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro.	Pregunta	Respuesta Positiva		Respuesta Débil	
		f	%	F	%
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	6	100%		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual reglamento que contemple el cómo, cuándo quién debe realizar las tareas de liderazgo?	4	66.6%	2	33.4
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre dirección de su centro y el profesorado?	4	66.64%	2	33.4%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	6	100%		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	2	33.4%	4	<u>66.6%</u>
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	6	100%		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	6	100%		
8	En el caso de existir anti valores, ¿cuáles son?	6	100%	0	0%

**FUENTE:** Entrevista directa- Unidad Educativa La Providencia

**ELABORACIÓN:** Autora (Ana Espinoza)

Del análisis de los resultados de la entrevista a directivos podemos apreciar que todos tienen muy clara la diferencia entre comunicación e información, con respuesta positiva en un 100%. Con respecto a las características de un líder educativo de igual forma un 100% de los directivos entrevistados plantean un muy buen criterio al señalar cosas como líder motivador, entusiasta con visión de futuro, sereno, equilibrado, que escucha y que maneja el grupo.

De los documentos de apoyo a este trabajo, se cuenta con todos los reglamentos y manual para establecer las actividades a realizarse por parte de cada uno, pero específicamente sobre liderazgo indica que no se establece, lo que debilita la respuesta y se contradice con las respuestas de los otros directivos. En el liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado se presenta una apreciación de

una autoridad superior, lo que nos lleva a un debilitamiento de lo que efectivamente sería un líder, nos da un 66.6% débil y la respuesta positiva de 33.4% se justifica con un liderazgo participativo que se plantea que va desde el Rectorado, con conocimiento de los deberes y obligaciones de cada estamento.

En cuanto a los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo, están bien definidos y practicados con la aplicación de su propia filosofía “libertad con responsabilidad”, además de los valores éticos, morales y religiosos. Estos se corresponden con los valores que predominan en los profesores y estudiantes, como respeto, cariño, solidaridad, y especialmente la vivencia del carisma congregacional de la Fe en Dios. La respuesta a anti valores no es débil, ya que el tema de valores se puede considerar fortaleza institucional.

## 4.2.6. MATRIZ # 3

**MATRIZ DE PROBLEMÁTICAS**

<b>Problemas observados</b>	<b>Causas</b>	<b>Efectos</b>
<b>1. GESTIÓN Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, CON CARÁCTER CENTRALIZADO</b>	Unidad educativa regentada por la comunidad de religiosas de “La Providencia”, con sus propios reglamento y estatutos	Jerarquía en autoridad y funciones de las instancias de la comunidad educativa.
	Amplia responsabilidad en un considerable número de actividades	Altos niveles de tensión de la Rectora. Límite en las situaciones a resolver. Adaptación pasiva y pérdida de iniciativa para asumir responsabilidad por parte de otros miembros de la Unidad Educativa.
	La Rectora asume en última instancia la responsabilidad en la toma de decisiones.	Compromiso y respeto a las decisiones tomadas. Juicios de valor particularizados a la apreciación de quien decide.
<b>1. DIMENSIÓN PEDAGÓGICA CURRICULAR DÉBIL</b>	Falta participación de los docentes en el análisis, coordinación y aprobación de los programas de cada materia	Improvisación y programas desactualizados.
	Falta de seguimiento y control de cómo y que se desarrolla en la clase	Problemas de asimilación y evaluación.
	Parcial reingeniería de procesos.	Insuficientes proyectos educativos. Estancamiento de la institución.
<b>3. PRESENCIA DE INCONFORMIDAD EN LA PARTICIPACIÓN EN LOS PROCESOS DE FORMACIÓN DE UN SECTOR ESTUDIANTIL</b>	Sienten que no se permite una mayor participación e iniciativas en el aula	Escasa producción de ideas Metodología inadecuada
	EL DOBE no se involucra oportunamente con los estudiantes	Se mantienen los problemas al no ser tratados con un equipo multidisciplinario
	Desatención a la desorganización familiar debido a la migración	Problemas psico-sociales, al estar los estudiantes bajo el amparo de otros familiares, como abuelos, tíos.

ELABORACIÓN: Autora (Ana Espinoza)

## 5. DISCUSIÓN

La investigación que se ha desarrollado sobre Gestión, Liderazgo y Valores en la Unidad Educativa La Providencia de la ciudad de Azogues, permite plantear las siguientes consideraciones:

En lo que se refiere a liderazgo y gestión, se puede identificar que está centrada en la Rectora, que asume las funciones que se establecen en el Reglamento, estando a su cargo actividades múltiples: académicas, disciplinarias, de gestión administrativa y financiera. Se identifica una jerarquía en la toma de decisiones, las que en última instancia las asume la Rectora, identificando además, que no se cumplen los objetivos, propósitos, responsabilidades planteadas en los planes como el Plan Educativo Institucional.

El director de un centro educativo es la máxima autoridad y sobre él recaen muchos deberes y atribuciones que al ser cumplidas gobernarán la buena marcha de la institución, debe ser la primera persona llamada a la innovación, a la actualización permanente dentro de la comunidad educativa. Debe ser una persona reconocida por todos como la más eficiente, que ayuda al resto a identificar un camino, a desarrollar planes de acción para conseguir objetivos, es decir debe ser facilitador, evaluador justo, visionario, consejero, motivador, asertivo, pero sobre todo atento a escuchar, compartir, asumir, ejecutar las opiniones y necesidades de los demás. Lamentablemente no todas estas características se pueden identificar en la autoridad de la institución y es precisamente el problema que se detecta al realizar la presente investigación.

El director o líder de un centro educativo debe ser quien centra su atención en las personas, en sus necesidades y bienestar; confía en la gente, delega responsabilidad y poder de decisión, la respuesta es negativa ya que la pregunta a directivos sobre la delegación de la toma de decisiones un 66% contestan que no; inspira confianza, esto se refleja en el reconocimiento para la gestión y decisiones principalmente de la Rectora, tanto por parte de los docentes, resultados con altos porcentajes en las encuestas a las preguntas 10, 11, 12, 13, 14, y estudiantes pregunta 13. Sin embargo, las debilidades están en la falta de visión a largo plazo y perspectiva global, en una educación tradicional sin adaptarse a los cambios que demanda la sociedad.

En cuanto a la planificación y organización de la Institución se debe señalar que es esta una fortaleza ya que dispone de Plan Estratégico, PEI, Reglamentos y organigramas que permiten una especificación de las actividades y responsabilidad asignadas, y confirman los directivos con un 100% de los organismos (de dirección, de gestión, de coordinación, técnicos) que se encuentran en la institución que sirve de base para una buena gestión y administración.

Como se puede apreciar en la encuesta a directivos los equipos de trabajo se organizan fundamentalmente en torno a los coordinadores de áreas, pero al analizar las respuestas referente a coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos esta alcanza solo al 66.7% cuando debería ser del 100%, ya que es un factor directamente relacionado con el proceso de enseñanza. Por su parte la organización y desarrollo de las enseñanzas de cada materia contestan los directivos un 83.3% contradiciéndose con la pregunta acerca de la programación didáctica de cada asignatura con un 50%. Esto nos refleja una apreciación diferente para directivos y para docentes, que no debería darse ya que analizan la misma situación, lo que nos lleva a plantear que es necesario trabajar en la efectividad de la planificación y en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas en cada una de las instancias institucionales.

En cuanto a las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos la respuesta del 16.7% NUNCA reflejan que hay un directivo que reconoce las debilidades que si se dan en las diferentes instancias de la institución y que requieren una mejor coordinación vertical y horizontal entre materias y áreas, a fin de conseguir que la unidad educativa alcance la calidad en la educación, relacionando con la tabla # 20 la pregunta de: los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica, los docentes contestan 50 % A VECES, lo que confirma que si hay dificultades a nivel pedagógico,

Si analizamos los resultados de la encuesta a docentes en cuanto a nuevos métodos de enseñanza, cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje esta es nos da un 75% y un 100% a veces, confirmando los problemas que se presentan en el proceso sin coordinación y sin métodos adecuados para la enseñanza, Si a esto agregamos lo que señalan los estudiantes en la encuesta que rara vez se presentan nuevas ideas en la clase 70% de acuerdo y maneras uniformes de desarrollar las actividades en el aula 55%, así el enfoque aplicado es conductista y de educación

tradicional, expositiva y temática, no acordes a las necesidades actuales de formación de los niños y jóvenes.

Es necesario una mayor coordinación a través de las áreas, que vaya fortaleciendo los conocimientos, el intercambio de experiencias y permita el desarrollo de la inteligencia creativa de los docentes, que se dé resultados de un trabajo en equipo procurando el uso de mismo lenguaje y de técnicas activas que mantengan a los estudiantes estimulados y motivados para el proceso de enseñanza aprendizaje.

Realizando un análisis comparativamente de la respuesta de los Directivos a una Reingeniería de Procesos con un 100% y de la Tabla # 20 de los Docentes considerando tan solo unos aspectos que se pueden incluir en la Reingeniería de Procesos como: plantean resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza con A VECES 50%; además los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo contestan SIEMPRE 45% y A VECES 45%, las respuestas se contradicen y son preocupantes en el sentido de que la situación que aprecian los docentes es muy diferente a la de los directivos.

El departamento de Investigación Pedagógica debe asumir más directamente el control y coordinación llegando, de ser necesario, a las aulas para realizar las observaciones de clase a sus compañeros que lleven a mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. Para que la institución pueda dar una solución a este problema de gestión académica es necesario articular estrategias que permitan la participación de todos los sectores implicados, con el objetivo de debatir y reflexionar sobre el manejo de temas fundamentales que requieren los docentes, formas de apoyo para que se logre un mayor número de profesores con educación superior de cuarto nivel, debiendo explicitar sus propuestas y hacerlas extensivas a todos los sectores implicados cumpliendo así con los requisitos propios de los servicios públicos en una sociedad democrática.

En lo que respecta a valores, al ser una Institución Educativa particular y religiosa, su educación se basa en los valores como eje transversal de la formación integral y así lo ratifican los docentes al contestar con el 100% siempre. De la misma forma la apreciación de los docentes con respecto a las decisiones de los directivos y profesores en base a valores contestan que es así un 95% siempre. Especialmente

la educación en valores se da en la formación cristiana, fomentando en los estudiantes la solidaridad y el acercamiento a las comunidades a través de programas establecidos como: infancia misionera y pastoral juvenil.

La razón de los padres de escoger una institución educativa religiosa para la formación de sus hijos se ratifica en el resultado de las encuestas aplicadas y que están referidas a este aspecto importante de la formación del ser humano, así los resultados en la encuesta a padres de familia es positivo en todas y cada una de las preguntas ya que responden siempre con un porcentaje del 60% al 90%, lo que refleja la gran satisfacción y seguridad en la Institución Educativa que forma a sus hijos en Liderazgo y Valores. Los padres de familia ven que las actitudes y comportamiento de sus hijos en la vida diaria se corresponden con una formación de valores éticos y responden siempre 90%. Sin duda educar en valores significa proporcionar una educación integral al niño o al joven de manera que la formación en valores no quede únicamente a nivel filosófico o intelectual, sino que sobre todo trascienda a la vida, a las actitudes, a los hábitos, a las costumbres.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes preguntas 6, 10 y 14, que indican de manera mayoritaria que las clases se inician con palabras motivadoras que tienen que ver con valores y principios, así mismo que se está respetando la opinión de los estudiantes y que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo, esperamos que esto se evidencie en la vida diaria y en la formación sólida que obtengan para la vida una vez que culminen sus estudios y egresen de la institución.

Sin embargo, es necesario señalar que existen factores negativos que afectan en algunos casos la situación de los estudiantes con sus padres fuera del hogar y que afecta a los niños y jóvenes directamente involucrados y en las relaciones que establecen a su alrededor, principalmente en el ambiente escolar que es su segundo hogar, este problema migratorio afecta a los jóvenes, que al no tener el control de sus padres, van formando hábitos que los alejan de los verdaderos valores, dando paso a la formación de anti valores que perjudican su formación, como son: el materialismo con todas sus consecuencias, el facilismo, la falta de espiritualidad, lo que día a día va restando la rectitud en sus actos, en la encuesta a los estudiantes hay de 2 a 4 respuestas siempre negativas, aspecto a ser considerado prioritario por el Departamento de Bienestar Estudiantil, y también ya fue planteado un proyecto como Plan de Apoyo a Familiares de Migrantes, con el fin de concienciar a

las personas que se encuentran a cargo de los hijos de migrantes sobre la importancia que tienen la unión familiar, el amor, cuidado que necesitan estas personas para sobrellevar la ausencia de sus padres.

En este aspecto las encuestas aplicadas a los estudiantes preguntas 6, 10 y 14, que indican de manera mayoritaria que las clases se inician con palabras motivadoras que tienen que ver con valores y principios, así mismo que se está respetando la opinión de los estudiantes y que la ética y los valores se viven día a día. Por su parte también en las contestaciones de los docentes hay un predominio de valores, lo cual es bueno; ya que garantiza una adecuada formación con conciencia ética y moral y por parte de los padres de familia indican de manera mayoritaria que aprecian los valores y principios éticos que se destacan en la convivencia diaria en la institución.

Los centros educativos actuales constituyen organizaciones cada vez más complejas, que demandan de una gestión integral que de apertura a la articulación de los procesos de planeación y de acción en el proceso educativo, permitiendo en las actividades que se desarrollen resolver problemas educativos complejos mediante la implementación de proyectos innovadores entorno al aprendizaje de los estudiantes y fundamentalmente considerar una formación integral. Entonces se lograra en el presente el cambio en las organizaciones educativas del futuro.

Sin duda educar en valores significa proporcionar una educación integral al niño o al joven de manera que la formación en valores no quede únicamente a nivel filosófico o intelectual, sino que sobre todo trascienda a la vida, a las actitudes, a los hábitos, a las costumbres.

Dentro de este ambiente el reto fundamental en toda institución educativa es el de poner en práctica sus valores y principios éticos, con la convivencia de cada uno de sus miembros en un clima de respeto, paz, armonía, honestidad, moral, ética y principalmente valores humanos y cristianos. No hay que olvidar que los valores buscan el bien común, en educación esos valores son aprendidos en la familia y reforzados en la institución educativa.

Los resultados de las encuestas planteadas nos permiten identificar que las apreciaciones sobre liderazgo y valores son diferentes dentro de cada una de las instancias esto es solo docentes, solo directivos y solo estudiantes; mas aun si relacionamos entre estos; las minorías reflejan problemas existentes en la

institución y algunos son aceptados sin discusión. Avanzan las actividades educativas, pero es necesario que estas se desarrollen adecuadamente para que la formación de niños y jóvenes que implican una gran responsabilidad vaya acorde a los grandes cambios es precisamente es el reto que debemos enfrentarlo.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

### 6.1. CONCLUSIONES

Se plantean las siguientes conclusiones de la investigación realizada en la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”.

- Se evidencia gestión y liderazgo autocrático, especialmente de la Rectora, que es el centro de la autoridad y responsabilidad en un considerable número de actividades y decisiones a nivel académico, disciplinario, administrativo y de gestión, lo que deja entrever que la toma de decisiones está centralizada en uno de los directivos de la institución, no se delega responsabilidades y las instancias medias no discuten ni se comprometen para asumir las mismas.
- Al ser una Institución Educativa particular y religiosa, su Código de Ética está basado en valores cristianos, morales y éticos, cada uno de los miembros que integran la comunidad, autoridades, padres de familia, docentes, estudiantes, personal administrativo, personal de servicio y demás colaboradores, se comprometen a vivir con estos principios en medio de un excelente clima institucional.
- Plantea que la familia es la principal e insustituible educadora, es imagen de Dios y constituye el núcleo humano, y la institución educativa coopera en esta formación. Los padres de familia comparten con estos principios y se sienten orgullosos con la formación de sus hijos en conocimientos y especialmente en valores que ven reflejados en las actitudes diarias; lo que permitirá la formación de los niños y jóvenes de bien para la sociedad, capacitados para desarrollar trabajos responsablemente y/o continuar sus estudios universitarios.
- El estudiante como persona humana, comprometido con sus deberes de disciplina, rendimiento académico, conducta dentro y fuera de la Unidad Educativa, participa en eventos y actos extracurriculares, ratifica los valores en los que se educa, reconoce y respeta la autoridad, sin embargo, cuestiona en parte la metodología de clases tradicionales, al no permitir una mayor participación y criterios en el desarrollo de las mismas, situación que se evidencio en la

investigación, ya que la institución presenta problemas pedagógicos y metodológicos.

- La participación activa de todos los miembros para la elaboración del plan estratégico de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, refleja el compromiso personal por mejorar el proceso educativo. Se cuenta con todos los planes y programas, esto es PEI, programas de las materias y todos los reglamentos, organigrama, reflejando una buena organización institucional, que sirve de guía para cada y una de las actividades académicas y administrativas que se realizan, sin embargo se evidencia una debilidad en el cumplimiento lo que conlleva dificultades en el proceso de enseñanza aprendizaje.
- En la dimensión pedagógica curricular no se alcanzan todos los objetivos planteados, ya que la coordinación, seguimiento y procesos de evaluación no se cumplen en su totalidad, siendo un punto a considerar en la gestión a nivel de los jefes de área y del departamento pedagógico que debe presionar y hacer cumplir con responsabilidad las delegaciones asignadas.
- Los docentes tienen el apoyo por parte de la institución en la preparación de cuarto nivel y asisten a seminarios, cursos de capacitación y actualización docente del Ministerio de Educación, pero esto no es suficiente para alcanzar el cambio y la innovación en el proceso de formación de los estudiantes.
- La política educativa del actual gobierno esperamos que colabore y permita un verdadero cambio en la educación, ya que es necesario pasar de aprender a conocer, aprender a hacer al aprender a aprender.

## 6.2. RECOMENDACIONES

- Deben considerarse otras instancias democráticas, que si están planteadas en los documentos de la institución, para la toma de decisiones ya que esto permite mayores elementos de juicio en a decisión, y al mismo tiempo trabajar más coordinadamente en equipos o grupos, para lo que se debería incluir técnicas de trabajo grupal, propiciar encuentros, asistir a capacitaciones, actualizarse en los nuevos aportes en lo que a educación se refiere.
- Con un excelente clima institucional, con compromiso y respeto de todos y cada uno de sus miembros al liderazgo que ejerce su Rectora, una religiosa con sólidos valores morales y cristianos, debe considerar la delegación en la toma de decisiones con dos objetivos fundamentales la formación de liderazgo a niveles intermedios y la descentralización de actividades que puedan asumirlas otros miembros de la institución. Esto puede realizarse con la realización de talleres para la designación de las actividades y responsabilidades individuales y de grupo, conformación de equipos de trabajo, estableciendo sistemas de control y seguimiento.
- Para lograr una mayor participación e integración de los estudiantes en las actividades curriculares y extracurriculares, debe darse atención a los procesos metodológicos y muy especialmente a los aspectos afectivo y psicomotriz, ya que la labor el educador se cristaliza en la formación de jóvenes con disimiles caracteres y situaciones que les afecta, para lo que se recomienda especial capacitación y actualización de los docentes en este tema.
- Se recomienda continuar con esta base fundamental de la formación en valores, con el ejemplo y un proceso caracterizado por la renovación y creatividad en la búsqueda de formas de llegar y concientizar a los niños y jóvenes día a día.
- Se considera necesario y viable recomendar la realización de conferencias, cursos y talleres de capacitación en los temas de Gerencia, Toma de Decisiones, Trabajo en Equipo a fin de alcanzar los objetivos deseados para la Institución.

## 7. PROPUESTA DE LA MEJORA

### 7.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

***“SEMINARIO –TALLER PARA LA MEJORA EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA UNIDAD EDUCATIVA LA PROVIDENCIA - MEDIANTE UNA ADECUADA GESTIÓN EDUCATIVA Y TRABAJO EN EQUIPO”***

### 7.2. JUSTIFICACIÓN:

**“Una educación que no prepara para ser personas honradas, sinceras, integrales, responsables, es fracasada, no permite desarrollar conocimientos verdaderos y jamás llega a la sabiduría”.**

**Ricardo Diez Hochleitner**

Siendo todo sistema susceptible de perfeccionamiento y avance continuo, es importante realizar un proyecto de mejoramiento que logre superar los problemas identificados en la investigación realizada con relación al liderazgo y gestión educativa de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, a fin de que la institución siga su proceso de progreso continuo que la posiciona como un centro de educación líder en la localidad y un referente en el ámbito provincial y nacional.

Es necesario propender a un liderazgo participativo en la institución ya que el trabajo en equipo admite mayores criterios en el análisis de las situaciones que se presenten, permite involucrar con un mayor compromiso a todos los miembros de la comunidad educativa y logra una acertada toma de decisiones.

Por otra parte, es preciso que se cumpla lo estipulado en las diferentes instancias de planificación de la institución educativa como son: el PEI, en el POA y los Reglamentos vigentes, en cuanto a la responsabilidad y delegación de funciones en la toma de decisiones. Esta situación permitirá también formar líderes que se desempeñen con seguridad para la toma de decisiones oportunas en los diferentes niveles que les toque actuar.

Este proyecto educativo busca responder a la necesidad de capacitación adecuada de los docentes que tienen la gran responsabilidad y el encargo social de

formar a niños y jóvenes en valores y conocimientos de calidad y con una educación integral acorde a la realidad actual.

En la ejecución de los seminarios-talleres se partirá de la idea de mirar los procesos educativos para el desarrollo de conocimientos, enfatizando las potencialidades y oportunidades, con el fin de lograr una gestión eficaz, participativa, eficiente y efectiva de cada uno de los miembros de la institución educativa.

Se buscara a través del diálogo, la reflexión y la crítica a lo establecido, que los docentes puedan construir propuestas y espacios para un mayor involucramiento en la institución y de esta manera generar un ambiente de mejora continua con un sustento teórico a desarrollarse en los seminarios con expertos facilitadores que permitan fortalecer el trabajo compartido y en equipo.

El proyecto enfoca también al perfeccionamiento de la competencia y el desempeño en la gestión del docente, en correspondencia con las funciones y responsabilidades inherentes a sus labores, con un liderazgo participativo, con habilidades de gestión pero también con valores éticos y morales, tanto en el aula como en las distintas actividades asignadas que debe asumir responsablemente en la toma de decisiones.

El consolidar los aspectos relacionados a gestión, liderazgo y valores, incidirá en una mejor calidad educativa, en un mejor rendimiento académico y permitirá que la institución se maneje dentro de parámetros de calidad competitivos.

### **7.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

#### **- GENERAL**

- Implementar un programa de mejoras al modelo de organización de la institución, para lograr en cada uno de los miembros de la institución un mayor compromiso en liderazgo, valores y gestión para la formación integral y de calidad de los niños y jóvenes estudiantes, para alcanzar el cumplimiento de la misión y visión planteados por la Unidad Educativa Mixta La Providencia.

- Mejorar el proceso de toma de decisiones, que incluya la delegación y responsabilidad a fin de que las mismas se den en el tiempo y momento oportuno.
  
- **ESPECÍFICOS**
  - Promover el trabajo en equipo como medio de socialización con las autoridades y docentes del plantel que permita mejorar la gestión y el proceso educativo.
  
  - Concientizar en la importancia del análisis de problemas en comisiones multidisciplinarias, del trabajo en equipo y de que un líder a nivel intermedio debe asumir responsabilidades, todo esto para la toma de decisiones acertadas.
  
  - Propiciar el trabajo en equipo que integre, involucre y amplíe el grado de participación en el trabajo de coordinación de las áreas y departamentos para lograr una gestión consensuada.
  
  - Generar un espacio para dialogar e intercambiar experiencias y conocimientos de modelos de gestión docente

#### **7.4. ACTIVIDADES:**

El presente programa de capacitación consiste en el desarrollo de seminarios talleres un sábado de cada mes, de acuerdo al cronograma, 8 horas de duración por cada tema. A continuación se indica la propuesta del proyecto educativo con temas y contenidos.

##### **TEMA 1: Liderazgo como base fundamental de un proceso educativo**

- El liderazgo y educación.
- Tipos de Liderazgo
- Gerencia y liderazgo

## **TEMA 2: La comunicación y las relaciones humanas**

- La acción comunicativa
- La importancia del diálogo y de la escucha entre autoridad – docente, docente- docente, docente-estudiante.
- La comunicación hacia afuera: Herramientas para el discurso.

## **TEMA 3: El trabajo en equipos como medio de socialización**

- Los grupos sociales y el proceso grupal.
- Los grupos de trabajo en las instituciones educativas.
- El trabajo en equipo entre docentes.
- Potenciación del aprendizaje a través del trabajo grupal
- Unificar esfuerzos con otros actores: la colaboración multipartes.

## **Tema 4: La toma de decisiones**

- El contexto de la toma de decisiones
- La toma de decisión individual
- La toma de decisiones grupal
- La toma de decisiones grupal y el manejo de comités
- Técnicas especiales de grupo

### **7.5. LOCALIZACIÓN Y COBERTURA ESPACIAL.**

Este proyecto se lo realizara en las instalaciones de la Unidad Educativa Mixta “La Providencia”, de la ciudad de Azogues, de la Provincia del Cañar.

### **7.6. POBLACIÓN OBJETIVO**

Este proyecto esta propuesto y en su ejecución participaran:

- Autoridades: Rectora, Vicerrector, Inspectora General como responsables de la organización, ejecución y evaluación de lo alcanzado.
- Docentes: 57 participantes y beneficiarios directos del proyecto.

- Población estudiantil y padres de familia: beneficiarios finales de este proceso.

## 7.7. SOSTENIBILIDAD DE LA PROPUESTA

La propuesta se sustentara en los recursos que se detallan a continuación:

- **Humanos**

- 5 Facilitadores
- 3 Directivos
- 57 Docentes

- **Tecnológicos**

- Internet
- Laptop
- Retroproyector

- **Materiales**

- Pizarras de tinta liquida
- Marcadores
- Cinta adhesiva
- Papel
- Materiales bibliográficos de apoyo digital e impreso
- Carpetas folder.

- **Físicos**

- Auditorio de la Institución para las conferencias
- Aulas para los talleres.

- **Económicos**

- Recursos del Presupuesto de la Institución y pago de inscripción

- **Organizacionales**

- Autoridades
- Departamento pedagógico curricular
- Autorización de la Dirección Provincial de Educación

## **7.8. PRESUPUESTO**

El proyecto se presenta a continuación y está financiado con recursos de la institución por un monto de \$ 4250 y con un aporte de \$ 50 de cada uno de los participantes.

<b>PRESUPUESTO</b>				
<b><u>GASTOS</u></b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>1. RECURSOS HUMANOS</b>				
▪ Profesores nacionales (2)	Hora	16	60	960
▪ Profesores locales (2)	Hora	16	60	960
<b>Subtotal 1</b>				<b>1920</b>
<b>2. EQUIPAMIENTO</b>				
▪ Equipo de Computación(laptop)		1	1.000	1.000
▪ Retroproyector		1	700	700
<b>Subtotal 2</b>				<b>1.700</b>
<b>3. VIAJES Y ESTADÍA</b>				
▪ Pasajes Nacionales	Viajes	2	120	240
▪ Alojamiento y Alimentación	Días	6	65	390
<b>Subtotal 3</b>				<b>630</b>
<b>4. MATERIAL DIDÁCTICO Y OFICINA</b>				
▪ Gastos generales de oficina	Global	global	global	200
▪ Reproducción bibliográfica				350
▪ Certificados (Avalado por la Dirección Provincial de Educación)				100
▪ Imprevistos				400
▪ Refrigerios		300	6	1800
<b>Subtotal 4</b>				<b>2850</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>7100</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>				
▪ Pago de docentes		50	57	2850
▪ Financiamiento Institucional				4250
<b>TOTAL INGRESOS</b>				<b>7100</b>

## 7.9. CRONOGRAMA

Actividades	TALLER 1 (OCT./2011)				TALLER 2 (NOV./2011)				TALLER 3 (DIC/2011)				TALLER 4 (ENE/2011)				( FEBR /2012)			
Inscripciones TEMA 1	Xx																			
TEMA 2					xx															
TEMA 3									xx											
TEMA 4													xx							
Entrega del trabajos parciales		1ro				2do				3ro				4to						
Revisión y evaluación de trabajos- NOTA FINAL																	xx			
Entrega de certificados																			xx	

## 8. BIBLIOGRAFÍA:

- ALLES, Martha. (2007). *Gestión por competencias. El diccionario*. Argentina: Ed. Granica.
- ALVAREZ GALVEZ, Luz Esther. (2010). *Guía Didáctica, Proyecto de grado I*, Loja: Editorial UTPL.
- ANDER-EGG, Ezequiel. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Argentina: Ed. Lumen Humanitas.
- ANZOLA ROJAS, Servulo, (2005). *De la idea a tu empresa: una guía para emprendedores*. México. Mc Graw Hill. .
- CIFUENTES, Mario. (2003). *El proyecto educativo institucional (PEI)\**. Quito.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2007). *ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS: El capital humano de las organizaciones*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- CORREA JARAMILLO, Carlos Enrique. (2010). *Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación*. Editorial UTPL. Loja.
- Comportamiento humano en la empresa: Una antología, Fundación Getúlio Vargas, Río de Janeiro, (1967).
- ENCICLOPEDIA DE PEDAGOGÍA PRÁCTICA, 2006.
- GONZALEZ, Martin y OLIVARES, Socorro. (2005). *ADMINISTRACION de Recursos Humanos Diversidad-Caos*. México: Ed. CECSA.
- GONZALEZ SANTIS, Aurelio. ( *Gestión Educativa*. Chile: Ed. NORprint.
- GUILLEN PARRA, Manuel. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. España. Ed. Pearson. Prentice Hall.
- KEIRSEY, David. (2001). *Por Favor Compréndeme: Liderazgo Inteligente: conozca el valor de su personalidad y sepa comprender a los demás*. México. Acabados Editoriales S.A. de C.V.
- KOONTZ & O'DONNELL. (2006). *Curso de Administración Moderna*. Colombia: Ed. McGraw Hill Interamericana,
- LEVI-LEBOYER, Claude. (2002). *GESTION DE LAS COMPETENCIAS: Como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- LLAMAS, José María, ((1991). *Manual de Ventas*. Bogotá: Edit. Manuales Prácticos. Legis.

- MORRIS, William T. (2003) *Management Science in Action*. Citado por LUIS VARGAS CUEVAS. *Principios de Administración*.
- PORTER, Michael E. (2002). *ESTRATEGIA COMPETITIVA: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- REYES, Agustín. (2005). *Administración de Empresas: Teoría y Práctica*. México: Ed. Limusa.
- Ruiz Calleja, José Manuel *Reflexiones sobre la dirección y gestión de las instituciones educativas*. (En línea). <http://www.monografias.com/trabajos38/direccion-gestion-educativa/direccion-gestion-educativa.shtml>. Consulta (10-02-2011)
- SHAPIRO, David A. (2000). *COMO TOMAR DECISIONES CORRECTAS: Sabiduría práctica para enfrentar los dilemas morales de todos los días*. Ed. NORMA S. A.
- TERRY, George. (2006). *Principios de administración*. México: Ed. El Ateneo.
- VARGAS CUEVAS, Luis. (2010). *Principios de Administración, Universidad de Guayaquil*.
- WELCH, Jack, con WELCH, Suzy. (2005). *WINNING (GANAR). Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Ediciones B.S.A.
- <http://pobservacion2006.espacioblog.com/post/2006/03/30/liderazgo-educacional>
- (<http://webs.ono.com/nachovaldes/lbrdirectivooolider.htm>)

## 9. APÉNDICE

### 9.1. ENCUESTAS

#### 9.1.1. ENCUESTA A DIRECTIVOS

##### **UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”**

Provincia: **CAÑAR**

Cantón: **AZOGUES**

Sector: **Urbano**

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 ( )

#### **2. ¿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) .....

#### **3. 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) .....

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

SI (\_\_\_\_\_) NO (\_\_\_\_\_)

#### **5. El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el:**

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

#### **6. 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 (\_\_\_\_\_)

**7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:**

ORDEN	ACCIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<b>A</b>	Excelencia académica			
<b>B</b>	El desarrollo profesional de los docentes			
<b>C</b>	La capacitación continua de los docentes			
<b>D</b>	Trabajo en equipo			
<b>E</b>	Vivencia de valores institucionales y personales			
<b>F</b>	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
<b>G</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

ORDEN		SI	EN PARTE	NO
<b>A</b>	Son innatas.			
<b>B</b>	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo			
<b>C</b>	Se adquieren a partir de la experiencia.			
<b>D</b>	Se desarrollan con estudios en gerencia			
<b>E</b>	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión			

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

ORDEN	PROMUEVE	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<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.			
<b>B</b>	La disminución del número de estudiantes por aula.			
<b>C</b>	La mejora de los mecanismos de control.			
<b>D</b>	La existencia de ambientes cordiales de trabajo.			

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

ORDEN	ORGANISMOS	SI	NO
<b>A</b>	De dirección (director(a), Consejo Escolar, Consejo Académico etc.)		
<b>B</b>	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)		
<b>C</b>	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)		
<b>D</b>	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)		
<b>E</b>	Otros (¿cuáles?)		

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

ORDEN	ACTIVIDADES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
<b>A</b>	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos			
<b>B</b>	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo			
<b>C</b>	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
<b>D</b>	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos			

**Las preguntas 12, 13 y 14 deben ser respondidas con términos sí o no**

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

- a. ( ) Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia.
- b. ( ) Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución.
- c. ( ) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente
- d. ( ) Mantener actualizada la metodología
- e. ( ) Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.
- f. ( ) Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.
- g. ( ) Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.
- h. ( ) Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo.
- i. ( ) Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.
- j. ( ) Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.

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

Si ( ) No ( )

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

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

**9.1.2. ENCUESTA A DOCENTES:**

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.

**UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”**

Provincia: **CAÑAR**

Cantón: **AZOGUES**

Sector: **Urbano**

**1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

**2. CUESTIONARIO**

<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 educativa, promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un			

producto de la participación colectiva donde se integran docentes- estudiantes- familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar de decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje trasversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica			
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.			

### 9.1.3. ENCUESTA A ESTUDIANTES

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

CA Sí está COMPLETAMENTE DE ACUERDO

A Si está DE ACUERDO

D Si está EN DESACUERDO

CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO

#### **UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”**

Provincia: **CAÑAR**

Cantón: **AZOGUES**

Sector: **Urbano**

#### **1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

a. Fiscal ( )

b. Fiscomisional ( )

c. Municipal ( )

d. Particular laico ( )

e. Particular religioso ( )

#### **2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>CD</b>
1. El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.				
2. Las autoridades hablan más que escuchan 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 quien decide qué se hace en esta clase				
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.				
13. Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.				
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				

### 9.1.4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA:

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

#### **UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”**

Provincia: **CAÑAR**

Cantón: **AZOGUES**

Sector: **Urbano**

#### **3. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

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

#### **4. La educación basada en valores del humanismo cristiano fue el factor determinante en la decisión para escoger el colegio de su hija.**

SI                      (.....)                      NO                      (.....)

#### **5. CUESTIONARIO**

<b>PREGUNTA</b>	<b>SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>NUNCA</b>
1. Considera que los directivos y docentes del colegio ejercen un eficiente liderazgo basados en valores éticos.			
2. Aprecia que los directivos del colegio permiten un ambiente de aprendizaje agradable, seguro y estimulante.			
3. Mantiene una actitud de colaboración y buenas relaciones con cada uno de los directivos y docentes de sus hijas.			
4. Valora en las actitudes de la vida diaria de sus hijas una formación en valores éticos esto es un comportamiento de respeto, obediencia y solidaridad con los suyos.			
5. Considera que el departamento de orientación estudiantil realiza un oportuno y eficiente trabajo de formación y seguimiento de las actitudes de los estudiantes.			
6. Los procesos de investigación que se promueven por parte de los directivos y maestros permite integrar a docentes, padres de familia y estudiantes.			
7. Colabora en las actividades extracurriculares de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales que integran a directivos, padres de familia, docentes y estudiantes.			

## 9.2 ENTREVISTAS

### 9.2.1. CUESTIONARIO DE ENTREVISTA.

ENTREVISTAS A DIRECTIVOS: Rector/ Vicerrector/Director/Supervisor

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

### 9.3 FOTOS CONMEMORACIÓN DE LOS 125 AÑOS DE FUNDACIÓN

#### DIRECTIVOS, PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LA PROVIDENCIA”





