



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTIULAR DE LOJA**

**La Universidad Católica de Loja**

## **ECUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*Tema:* "Gestión del liderazgo y valores en la

Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe

Rosa de Jesús Cordero, de la ciudad de Cuenca, durante el año 2010-2011 "

Trabajo de fin de carrera previa a la obtención del Título de

Magíster en Gerencia y Liderazgo Educacional

### **AUTOR:**

María Victoria Palacios Moreno

### **DIRECTOR DE TESIS**

Mgs. César Willam Granda Lazzo

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2012**

## CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

**Magister**

**César Willam Granda Lazzo**

**DIRECTOR DE TESIS**

**CERTIFICA:**

Que, el presente trabajo de investigación, realizado por la estudiante María Victoria Palacios Moreno, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Universidad Técnica Particular de Loja, por lo que autorizo a su presentación.

Loja, febrero 2012

.....

Mgs. César Willam Granda Lazzo

**DIRECTOR DE TESIS**

## AUTORÍA

Yo, María Victoria Palacios Moreno, como autora del presente trabajo de investigación, soy responsable de las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo.

f.....

María Victoria Palacios Moreno

CI. 010203898-1

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

Yo, María Victoria Palacios Moreno, autora de la tesis, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente 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.

.....

María Victoria Palacios Moreno

Cuenca, febrero 2012

## AGRADECIMIENTO

*Son numerosas las personas a las que debo agradecer por ayudarme con la culminación de mi carrera.*

*Primero a Dios, por ser mi guía en todo momento y haberme dado las fuerzas para no desmayar durante todo este tiempo de estudio y superación.*

*Luego a mis hijas y esposo que siempre estuvieron a mi lado apoyándome en la realización de esta nueva etapa de mi vida.*

*Un agradecimiento muy especial a mi colegio, compañeros de trabajo y sobre todo a sus directivos en cabeza de Sor Martha Vásquez y Sor María Cecilia Villacís quienes fomentaron en mí este deseo de superación.*

*Agradezco a la Universidad Técnica Particular de Loja y a todos aquellos docentes que siempre estuvieron dispuestos a despejar mis dudas durante la realización de los trabajos a distancia y en especial a mis Directores de Tesis Magister César Willam Granda Lazzo y Magister Mariana Buele Maldonado, que supieron brindarme la orientación adecuada para la realización y culminación de la misma.*

*Y por último unas gracias muy grandes a mis padres, Arturo y Laura, que con su gran amor y confianza siempre han estado a mi lado no solo como padres sino como amigos siendo verdadero ejemplo de superación y motivación.*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación lo dedico a mis padres, Arturo y Laura, quienes, siempre han estado a mi lado, compartiendo mis logros y tropiezos, siendo su ejemplo de amor, solidaridad y confianza en uno mismo, lo que me ha permitido culminar con este sueño tan anhelado

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR .....	II
AUTORÍA .....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO .....	IV
AGRADECIMIENTO .....	V
DEDICATORIA .....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	VII
INDICE DE GRÁFICOS .....	IX
ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS.....	IX
RESUMEN.....	XII
1 INTRODUCCIÓN .....	1
2 MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 La Gestión Educativa .....	5
2.1.1 Concepto de Gestión:.....	5
2.1.2 Gestión Educativa Estratégica .....	8
2.1.3 Sistema de Gestión de Calidad .....	15
2.1.4 Criterios para elaborar los Indicadores de Gestión. (Indicadores de Gestión, 2008) .....	16
2.1.5 Principios de la Gestión de Calidad .....	17
2.1.6 Importancia .....	19
2.1.7 Tipos de Gestión .....	21
2.2 Liderazgo Educativo .....	23
2.2.1 Concepto.....	23
2.2.2 Características de un líder (Zaniuk, 2010).....	24
2.2.3 Dimensión Ética de Líder y Liderazgo.....	26
2.2.4 Tipos de liderazgo.....	28
2.3 Diferencia entre Líder y Directivo .....	30
2.4 Los Valores.....	32
2.4.1 Los Valores y la Sociedad.....	35
2.4.2 Los Valores y la Educación.....	37
2.5 Factores que influyen en la capacidad de enseñar de los docentes (Alfredo Rojas, 2006) ..	38
3 METODOLOGÍA.....	40
3.1 Participantes.....	40
3.1.1 Población y Muestra de la Población .....	40

3.1.2	Personal Directivo por sexo y edad.....	41
3.1.3	Personal Docente por sexo y edad.....	42
3.1.4	Personal Administrativo y de Servicios.....	46
3.1.5	Población Estudiantil por Edad y Año de Estudio.....	47
3.1.6	Población de Padres de Familia.....	49
3.2	Materiales e Instrumentos de Investigación.....	50
3.3	Método y Procedimiento.....	53
4	RESULTADOS.....	55
4.1	Diagnóstico.....	55
4.1.1	Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.	55
4.1.2	La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.....	60
4.1.3	Análisis FODA.....	68
4.2	Análisis de los Resultados de Encuestas y Entrevistas.....	74
4.2.1	Relatoría del proceso de aplicación de los Instrumentos de Investigación.....	75
4.2.2	Resultados y Análisis de las Encuestas.....	75
4.2.3	Matriz 2.....	109
5	DISCUSIÓN.....	112
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	121
7	PROPUESTAS DE MEJORA.....	124
8	BIBLIOGRAFÍA:.....	130
9	APÉNDICES.....	133
9.1	ANEXO 1: CERTIFICADO INSTITUCIONAL.....	133
9.2	ANEXO 2.....	134
9.3	ANEXO 3.....	139
9.4	ANEXO 4.....	142
9.5	ANEXO 5.....	145
9.6	ANEXO 6.....	148
9.7	ANEXO 7.....	151
9.8	ANEXO 8.....	152
9.8.1	FOTOS DEL TRABAJO DE LAS ESTUDIANTES.....	154
9.9	FORMATO DE LA CAPACITACIÓN REACIONES ARMONIOSAS.....	155
9.9.1	FOTOS CAPACITACIÓN DOCENTE.....	157
9.10	FOTOS REUNIÓN PADRES DE FAMILIA.....	158
9.11	FOTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.....	159

## INDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Cuadro comparativo entre Gestión y Ad. Educativa.....	6
<b>Gráfico 2:</b> Claves para la Gestión Educativa.....	7
<b>Gráfico 3:</b> Características de la Gestión Educativa Estratégica.....	9
<b>Gráfico 4:</b> Niveles de concreción del Sistema de Gestión.....	10
<b>Gráfico 5:</b> Fases del proceso de Gestión del Conocimiento.....	13
<b>Gráfico 6:</b> Indicadores de Gestión.....	15
<b>Gráfico 7:</b> Principios de Gestión de Calidad.....	17
<b>Gráfico 8:</b> Características del trabajo en equipo.....	18
<b>Gráfico 9:</b> Tipos de Gestión.....	21
<b>Gráfico 10:</b> Dimensión Ética de Líder y Liderazgo.....	26
<b>Gráfico 11:</b> Tipos de Liderazgo.....	28
<b>Gráfico 12:</b> Diferencias entre un Directivo líder y un Directivo Jefe.....	30
<b>Gráfico 13:</b> Valores Morales.....	33
<b>Gráfico 14:</b> Valores Espirituales.....	34
<b>Gráfico 15:</b> Valores Humanos.....	34
<b>Gráfico 16:</b> Factor que influye en capacidad de enseñar de docentes.....	38

## ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

<b>Tabla 1:</b> Personal Directivo por Sexo y Edad.....	41
<b>Cuadro 1:</b> Personal Directivo por Sexo y Edad.....	41
<b>Tabla 2:</b> Personal Docente por Sexo y Edad.....	42
<b>Cuadro 2:</b> Personal Docente por Sexo y Edad.....	42
<b>Tabla 3:</b> Porcentaje de Personal Docente Varones y Mujeres.....	42
<b>Cuadro 3:</b> Porcentaje de Personal Docente Varones y Mujeres.....	43
<b>Tabla 4:</b> Muestreo Docente.....	43
<b>Cuadro 4:</b> Muestreo Docente.....	43

<b>Tabla 5:</b>	Personal Docente por Sexo.....	44
<b>Cuadro 5:</b>	Personal Docente por Sexo.....	44
<b>Tabla 6:</b>	Personal Docente según el Título Académico.....	45
<b>Cuadro 6:</b>	Personal Docente según el Título Académico.....	45
<b>Tabla 7:</b>	Personal Administrativo y de Servicio.....	46
<b>Cuadro 7:</b>	Personal Administrativo y de Servicio.....	46
<b>Tabla 8:</b>	Estudiantes por edad y año escolar.....	47
<b>Cuadro 8:</b>	Estudiantes por edad y año escolar.....	48
<b>Tabla 9:</b>	Muestreo de Estudiantes.....	48
<b>Cuadro 9:</b>	Muestreo de Estudiantes.....	49
<b>Tabla 10:</b>	Muestreo de Padres de Familia.....	49
<b>Cuadro 10:</b>	Muestreo de Padres de Familia.....	50
<b>Tabla 11:</b>	Directivos, Forma de Organizar los equipos de Trabajo.....	76
<b>Cuadro 11:</b>	Directivos, Forma de Organizar los equipos de Trabajo.....	77
<b>Tabla 12:</b>	Directivos, Aspectos que se toman en cuenta.....	77
<b>Cuadro 12:</b>	Directivos, Aspectos que se toman en cuenta.....	78
<b>Tabla 13:</b>	Directivos Tareas de los Miembros de la Institución.....	78
<b>Cuadro 13:</b>	Directivos Tareas de los Miembros de la Institución.....	79
<b>Tabla 14:</b>	Directivos El Clima de Respeto y Consenso.....	79
<b>Cuadro 14:</b>	Directivos El Clima de Respeto y Consenso.....	79
<b>Tabla 15:</b>	Directivos Delegación de la Toma de Decisiones.....	80
<b>Cuadro 15:</b>	Directivos Delegación de la Toma de Decisiones.....	81
<b>Tabla 16:</b>	Directivos La administración y Liderazgo promueve.....	81
<b>Cuadro 16:</b>	Directivos La administración y Liderazgo promueve.....	82
<b>Tabla 17:</b>	Directivos Habilidades de Liderazgo.....	84
<b>Cuadro 17:</b>	Directivos Habilidades de Liderazgo.....	84
<b>Tabla 18:</b>	Directivos Promoción para mejorar el desempeño.....	85
<b>Cuadro 18:</b>	Directivos Promoción para mejorar el desempeño.....	86
<b>Tabla 19:</b>	Directivos Organismos que integran la Institución.....	87
<b>Cuadro 19:</b>	Directivos Organismos que integran la Institución.....	87
<b>Tabla 20:</b>	Actividades del equipo Educativo, Didáctico y J. de Curso.....	88
<b>Cuadro 20:</b>	Actividades del equipo Educativo, Didáctico y J. de Curso.....	89
<b>Tabla 21:</b>	Directivos Los departamentos Didácticos sus acciones.....	90
<b>Cuadro 21:</b>	Directivos Los departamentos Didácticos sus acciones.....	91

<b>Tabla 22:</b>	Directivos Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones.....	92
<b>Cuadro 22:</b>	Directivos Gestión Pedagógica, Diagnóstico y Soluciones.....	92
<b>Tabla 23:</b>	Directivo Material de Planificación Educativa.....	93
<b>Cuadro 23:</b>	Directivo Material de Planificación Educativa.....	93
<b>Tabla 24:</b>	Personal Administrativo y de Servicio.....	94
<b>Cuadro 24:</b>	Personal Administrativo y de Servicio.....	96
<b>Tabla 25:</b>	Docentes.....	97
<b>Cuadro 25:</b>	Docentes.....	99
<b>Tabla 26:</b>	Estudiantes.....	102
<b>Cuadro 26:</b>	Estudiantes.....	104
<b>Tabla 27:</b>	Padres de Familia.....	105
<b>Cuadro 27:</b>	Padres de Familia.....	107
<b>Tabla 28:</b>	Entrevistas a Directivos.....	109
<b>Cuadro 28:</b>	Entrevistas a Directivos.....	110

## RESUMEN

El objetivo general del presente estudio, consiste en analizar la Capacidad de Gestión y Liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, en la Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, de la ciudad de Cuenca, con el fin de determinar la manera en la que se está liderando los diferentes procesos dentro de la misma, para de esta manera contribuir al desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico, en el desarrollo de proyectos de investigación y de propuestas alternativas, y en la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo educativo, contribuyéndose de esta manera al desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico en la planificación y desarrollo de proyectos de investigación y de propuestas alternativas en la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo directivo, sugiriéndose la implementación inmediata de propuestas de mejora, como la aplicación y evaluación de un plan de capacitación para mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.

# 1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de toda la Historia, los docentes han sido considerados el puente de unión entre el pasado, presente y futuro, siendo verdaderos líderes morales, porque desde la cátedra y su ejemplo de vida, se han convertido en la base de la formación de los estudiantes.

Es muy común escuchar en la actualidad, tanto dentro como fuera de las Instituciones Educativas, frases como: ¡Ya no se enseña valores!, ¡Hablar de valores es puro cuento!, ¡Ahora ya no se aprende nada en las escuelas!, ¡Los docentes no son como antes!, ¡La juventud ha cambiado y ya no hay quien pueda guiarlos dentro de un marco de respeto a sus mayores y sus compañeros!, frases que llevan a meditar sobre qué está pasando realmente con la nueva sociedad, y que hacer para mejorar el cultivo de valores, principios que orientan el comportamiento de las personas hacia su realización.

En la Unidad Educativa Particular Bilingüe Rosa de Jesús Cordero, los docentes, se enfrenta a muchos retos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje como el lograr una convivencia agradable entre todos los miembros de la Institución. Siendo un reto que exige el manejo de un buen liderazgo, orientado al cumplimiento de los objetivos planteados.

Sin embargo, estos deseos de una educación cada vez mejor, no es fácil que se dé, debido al limitado manejo de relaciones interpersonales entre los docentes, padres de familia, directivos y estudiantes, que está afectando desde hace algún tiempo, no solo al centro educativo, sino a la sociedad en general.

Enfrentar el reto descrito nos exige hablar de cambios, respuesta obvia a los grandes giros que ha ido dando la educación. Lastimosamente, es una realidad que ha ocasionado incertidumbre en la definición de los diferentes procesos. Todo esto ha generado cierta inestabilidad e inseguridad dentro de las aulas escolares, poniendo a la gestión escolar, en una encrucijada, ya que en un año lectivo se plantea un determinado sistema educativo, que en uno o dos años ya se cambia, imposibilitando su validación.

El objetivo general del presente estudio, consiste en analizar la Capacidad de Gestión y Liderazgo, integrado a los valores personales e institucionales, en la Unidad Educativa, con el fin de determinar la manera en la que se está liderando los diferentes procesos dentro de la misma, para de esta manera contribuir al desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico, en el desarrollo de proyectos de investigación y de propuestas alternativas, en la mediación y solución de problemas en el ámbito de liderazgo educativo.

Para lograr el objetivo propuesto el presente trabajo investigativo se encuentra desarrollado en seis capítulos. Cada uno de ellos refiere un determinado eje temático.

- El segundo capítulo aborda el marco teórico de la gestión educativa, liderazgo educacional, la diferencia entre directivo y líder, los valores y los factores que influyen en la capacidad de enseñar de los docentes.
- El tercer capítulo presenta el marco metodológico en el que se explicita los participantes, materiales e instrumentos, método y procedimiento de la investigación.
- El cuarto capítulo presenta los resultados. En un primer momento se establece el diagnóstico de la Institución, a partir de los instrumentos de gestión, la estructura organizativa y el análisis FODA de la Unidad Educativa. Siendo necesario considerar que en los actuales momentos, debido a los cambios radicales que se están dando desde el Ministerio de Educación, la mayoría de los instrumentos educativos como el Reglamento Interno, el Código de Convivencia, el PEI, resultan obsoletos debiendo ser revisados y actualizados, dentro de la Institución. Por otra parte, es importante indicar que dentro de la Institución no se cuenta con un Código de Ética, el mismo que debe ser elaborado de manera urgente, ya que si en la actualidad, se habla de una educación en valores, el mismo es básico dentro de un Centro Educativo.

En un segundo momento, dentro de este apartado, se realiza el análisis de los resultados de las encuestas y entrevistas.

- El quinto capítulo presenta la Discusión, en la cual se realiza un verdadero análisis crítico sobre la realidad institucional desde la perspectiva de los directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, personal administrativo y de servicio.
- El sexto capítulo presenta las Conclusiones y Recomendaciones generales de la investigación.
- El séptimo capítulo presenta una Propuesta de mejora, que consiste en la aplicación y evaluación del Plan de Capacitación para mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución educativa.

Al realizar el análisis de factibilidad, sobre la aplicación del estudio dentro de la Institución Educativa, se puede observar que no solo es factible sino que constituye un verdadero apoyo para la Institución.

Su aplicación permite establecer la situación real de la *Gestión del Liderazgo y Valores*, por parte de los directivos en la Institución, contándose con la apertura, por parte de las autoridades de la Institución Educativa Particular Experimental Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, especialmente su rectora, Sor Martha Vásquez López, quien ha facilitado su ejecución, además del apoyo de docentes, estudiantes, padres de familia, personal administrativo y de servicio, que muy cordialmente han accedido formar parte de este estudio, a través, de la resolución de encuestas y cuestionarios que fueron aplicados, con la finalidad de recaudar información básica, que permita cumplir con el análisis de la situación real de la Institución, desde la perspectiva de todos sus miembros, y, el apoyo incondicional de la Universidad Técnica Particular de Loja y sus docentes.

Este trabajo investigativo, no ha resultado tarea fácil, ya que involucra directamente al recurso humano, por lo que, es importante determinar claramente los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales, en la ejecución de los planes estratégicos y operativos de la Institución Educativa, debiendo contarse con una actitud crítica para poder seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre Gestión, Liderazgo y Valores en el Centro Educativo, por lo que, se debe contar con procesos investigativos, que faciliten la elaboración del diagnóstico Institucional,

desde el desarrollo de competencias de gestión de liderazgo y valores, asumiendo con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse.

Al finalizar con el análisis sobre el estudio realizado dentro de la Unidad Educativa se pudo concluir que, dentro de la misma si existe un buen proceso de gestión en base a un liderazgo positivo y sinérgico de sus autoridades, según lo expuesto por la mayoría de sus directivos, personal docente, padres de familia y personal administrativo, sin embargo desde el punto de vista de las estudiantes, resulta cuestionable según pudo observarse, por lo que, se ve la necesidad eminente, de completar este trabajo con una propuesta de capacitación sobre el manejo de relaciones interpersonales, que permita fortalecer las mismas entre todos los miembros de la Comunidad Educativa, lo que va a contribuir a la solución de conflictos ocasionados por una deficiente relación interpersonal y manejar mejores procesos de comunicación.

Siendo necesario poder contar con herramientas de gestión adecuadas a los momentos actuales, lo cual permite manejar una excelente gestión organizativa por parte de los directivos.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión Educativa

#### 2.1.1 Concepto de Gestión:

*“Del latín **gesti**o, hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.” (Concepto de Gestión-Definición. Significado y Qué es).*

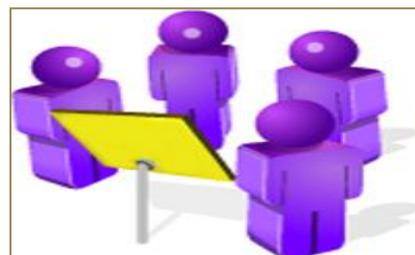
Si bien la **Gestión** es, la capacidad que tiene un organismo, entidad o institución para llevar a cabo lo planeado, se encuentra íntimamente relacionado con el mundo empresarial, ya que destaca acciones y medidas tomadas por la gerencia para el logro eficaz y eficiente de los objetivos planteados, mediante la participación de todos sus miembros requiriéndose un verdadero trabajo en equipo, en donde todos se sienten identificados con la identidad institucional, y por lo tanto, responsables con la misma, lo que lo relaciona directamente con lo que es una Administración Educativa, diferenciándose enormemente de la **Gestión Educativa**, considerada como “la vía al mejoramiento de la educación” (Ministerio de Educación Nacional), enmarcándose dentro del proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral, en el cual se definen objetivos y actividades que comprometen a todos los miembros de la Institución. Así el Ministerio de Cultura y Educación de Argentina desde 1996 define la Gestión Educativa 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*”. (García Leyva L.A.).

Existiendo por lo tanto una gran diferencia entre Gestión Educativa y Administración Educativa, las mismas que pueden ser sintetizadas de la siguiente manera:

#### Gestión Educativa



#### Administración Educativa



## GRÁFICO 1: Cuadro comparativo entre Gestión y Administración Educativa

Gestión Educativa se caracteriza por:	Administración Educativa se caracteriza por:
<p>Coordinación de actividades, buscando brindar una educación de calidad.</p> <p>Trabajo en equipo.</p> <p>Metodologías abiertas y liderazgo pedagógico.</p> <p>Búsqueda de un aprendizaje significativo, en base a un pensamiento crítico.</p> <p>Procesos de capacitación docente permanente, buscando la mejora continua.</p> <p>Directivos abiertos, fomentan la participación de todos los miembros de la Institución.</p> <p>Visión futura, en base al desarrollo de destrezas.</p> <p>Controles realizados en base a indicadores flexibles, que permiten realizar cambios durante el proceso.</p> <p>Directores y docentes conscientes de su misión.</p>	<p>Dirige la educación como cualquier otra empresa.</p> <p>Trabajos individuales, falta de participación grupal.</p> <p>Metodologías cerradas.</p> <p>Aprendizaje memorístico y rutinario.</p> <p>Respuestas lentas y tardías.</p> <p>Deficiencias pedagógicas, falta de creatividad.</p> <p>Directivos autoritarios.</p> <p>Énfasis en los contenidos.</p> <p>Controles ejercidos a través de indicadores formales y rígidos.</p> <p>Institucionaliza rutinas formalistas de desempeño y de control, difícilmente acoplables a situaciones cambiantes.</p> <p>Pérdida del sentido pedagógico, ya que resulta ser el lugar donde menos se discute sobre lo pedagógico.</p>

**Creación Propia.** Datos tomados de [v-espino.com/~adminis..formared.com.ec/image](http://v-espino.com/~adminis..formared.com.ec/image). Consultado el 8-01-2011.

La Gestión Educativa implica por lo tanto, fomentar la integración de diversos saberes, prácticas y competencias, para lo cual, es indispensable considerar la reflexión, decisión, liderazgo y una buena comunicación, entre los miembros de la organización, ya que implica un cambio radical en la forma de trabajo dentro del campo educativo, para obtener el logro de los objetivos estratégicos planteados, en base a la calidad, equidad, pertinencia del currículo y profesionalización de las acciones educacionales (Aprende Ecuador, 2009).

## GRÁFICO 2: Claves para la Gestión Educativa



*Creación Propia. Gestión Educativa Estratégica. Consultado el 6 - 01 -2011*

Existe un término que se encuentra íntimamente relacionado con el de la Gestión Educativa, y es el de **Gestión Docente**, el cual se puede considerar como punto de partida de la autoevaluación institucional y la reformulación de la labor académica, que realizan los docentes buscando, su superación y elevando así el nivel académico.

Dentro de la Gestión Docente debe resaltarse, el trabajo a desempeñar la junta de profesores y el Equipo Docente, quienes al integrar los Departamentos Didácticos, son los responsables de llevar a cabo el seguimiento y evaluación de las estudiantes, así como, de establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia dentro del aula, empleando medidas de solución oportunas para la prevención y resolución de conflictos.

Los Departamentos Didácticos son por lo tanto, los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formulando propuestas de proyectos y planes de trabajo acorde a la realidad Institucional y de los estudiantes, siendo importante, contar con una metodología actualizada y sobretodo orientado al empleo de herramientas tecnológicas de enseñanza, con el fin de promover procesos de investigación educativa y de comunicación, fortaleciendo las relaciones interpersonales entre todos sus miembros. Además los departamentos Didácticos deben mantener una comunicación continua con el Departamento de Bienestar

Estudiantil y el DOBE, con el fin de manejar de manera oportuna, cualquier problema académico y psicológico que se presente en las estudiantes.

Otro término muy empelado dentro de la Educación es el de **Gestión Pedagógica**, y una forma de entender su importancia se encuentra en la siguiente frase: "*La educación no está independizada del poder, y por lo tanto, encauza hacia la formación de gente adecuada a las demandas del sistema. Esto es en un sentido inevitable, porque de lo contrario formaría a magníficos desocupados, magníficos hombres y mujeres excluidos del mundo del trabajo. Pero si esto no se contrabalancea con una educación que muestre lo que está pasando y a la vez, promueva el desarrollo de las facultades que están deteriorándose, lo perdido será...EL SER HUMANO*". Ernesto Sábató (Revista Iberoamericana de Educación)

Por lo que se puede ver que, una buena gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

### **2.1.2 Gestión Educativa Estratégica**

El Instituto Internacional de Planeamiento de Educación (IIPE), de la UNESCO 2000, señala que la Gestión Educativa es un conjunto de procesos teóricos-prácticos, integrados y relacionados, tanto horizontal como verticalmente, dentro del sistema educativo para atender y cumplir las demandas sociales realizadas a la educación (Rendón, 2009)

La Educación en los tiempos actuales, se encuentra sujeta a grandes cambios, influenciados por los avances sociales y tecnológicos, obligándose a reorientar su misión a las nuevas demandas, que la sociedad le impone, llevando a transformar la Gestión Educativa en pos de la mejora de la calidad de la Educación, tratándose de un cambio a largo plazo, mediante la intervención de directores, estudiantes, docentes, padres de familia, supervisores y asesores.

Hoy, más que nunca, se hace necesario la aplicación de un nuevo enfoque estratégico, que permita mejorar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las acciones planteadas, con el fin de alcanzar la equidad, pertenencia y por lo tanto, la excelencia de la acción educativa.

Toda Institución Educativa de calidad, debe contar con una planificación Estratégica, que permita el logro de mejores resultados educativos, caracterizada

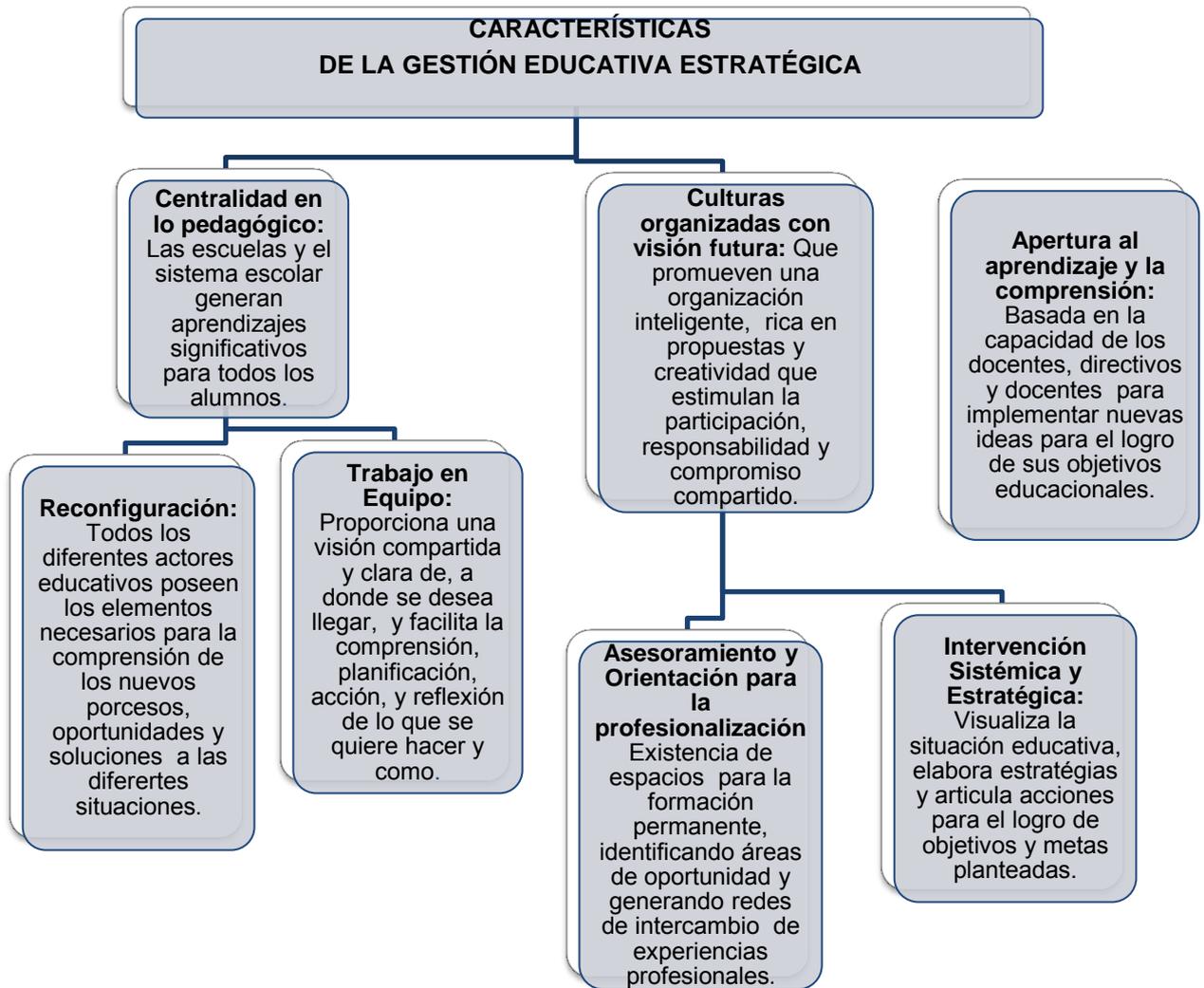
por promover la construcción de un nuevo modelo de gestión, basado en la capacidad de toma de decisiones y un liderazgo compartido, que permite realizar un trabajo colaborativo, a través de una participación social responsable, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa, quienes de una u otra forma son responsables de su diseño, ejecución y seguimiento, mediante una visión transformadora, que permite realizar prácticas docentes más flexibles, sirviendo así a la diversidad de los alumnos.

La planeación estratégica, es parte importante de la planificación estratégica, la planeación hace referencia a lo que se piensa transformar (ser), y la planificación, el modo de concretar y documentar lo que se piensa (hacer), en conclusión, la planeación, es un conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención, que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades, ya que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación. (Rendón, 2009).

Cuando una planeación se la lleva a cabo constantemente de manera participativa, no se puede hablar de un planeador sino de un facilitador. Por lo que, cuando la planeación estratégica está orientada a la realización de un trabajo colaborativo y cooperativo, pasa a ser proactiva, orientada a impactar en la sociedad, manifestando un desarrollo significativo en las disciplinas académicas, y, la satisfacción de la sociedad en el marco educativo. (Baquero & Rodriguez, 2009). De allí la importancia de tener una visión clara de la misión de la Institución con el fin de enfocar de manera clara y segura su visión, la misma que debe encontrarse alineada con los valores y cultura organizacional, siendo realista, comprometiendo a todos los miembros de la Unidad Educativa en el logro de los objetivos planteados.

En conclusión, la visión de toda Institución Educativa debe ser establecida en función a la cultura organizacional, por lo que es de responsabilidad de sus directivos establecer objetivos claros que puedan ser cumplidos a corto plazo y que estén estrechamente relacionados con la misión, y orientados hacia la visión institucional.

**GRÁFICO 3: Características de la Gestión Educativa Estratégica** (Rendón, 2009)



*Propia Creación. Características de la Gestión Educativa Estratégica. (Rendón 2009) Elaborado el 6-01-2011*

**GRÁFICO 4: Niveles de concreción del Sistema de Gestión**



*Creación-propia: Niveles de concreción del Sistema de Gestión (Rendón 2009). Elaborado el 8-01-2011.*

En la actualidad, nos encontramos en una era caracterizada por cambios muy rápidos, en busca de una mayor productividad, influenciados por los avances tecnológicos e informáticos, obligando a la educación a cambiar su esquema tradicional, caracterizado por una enseñanza conductista, basada en una pedagogía tradicionalista, autoritaria, rígida y controladora, encaminada a formar a la persona, en base al criterio del maestro, dando importancia al resultado final del proceso de enseñanza, es decir, la reproducción del conocimiento.

En contraposición a la enseñanza tradicional, se propone una enseñanza basada en una pedagogía Humanista, flexible, espontánea, en la que el estudiante es el sujeto activo, creativo y reflexivo, constructor de su conocimiento en base de sus propias experiencias.

En este contexto de cambio de paradigma de enseñanza, también se habla de un giro sustancial en la gestión educativa, el mismo que inicia dando una especial atención al capital intelectual, centrándose en los docentes, quienes se encuentran directamente involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es una gestión educativa que orienta sus acciones a los procesos de capacitación pedagógica y metodológica. Un proceso de capacitación que busca que los docentes manejen las nuevas tecnologías de la información y comunicación, orientándolos a la adquisición de destrezas que fomenten una formación integral, humanista y crítica, con el fin de que, los estudiantes puedan formar sus propios conocimientos y no ser solo seres memorísticos sin criterio, cambiándose así el concepto de Recursos Humanos por el de Talento Humano, brindando una educación de calidad.

*“Vivimos en una sociedad de servicios”. ¿Quién puede imaginar el mundo de hoy sin las telecomunicaciones, el comercio y el transporte? Las dos últimas décadas han consolidado a la industria de servicios como el eje del crecimiento económico, la generación de empleos, y la responsable del nuevo estilo de vida de la sociedad; provocando grandes transformaciones en la economía mundial. (Mejías, 2010)*

La misión de toda Unidad Educativa, fiscal o particular es la formación de sus estudiantes, impulsando el perfeccionamiento de sus facultades espirituales y físicas, fomentando el desarrollo de sus destrezas y habilidades cognitivas, éticas y morales, facilitando la construcción de sus propios conocimientos en busca de una

vida presente y futura mejor, en base a un enfoque estratégico y una visión inspiradora, creando una cultura de cambio, conocida como “**Gestión del Conocimiento**”, que brinda un nuevo conocimiento Institucional, caracterizado por la toma de decisiones certera por parte de los directivos de la Institución, ya que es un conjunto de procesos orientados a generar ventaja competitiva, en función al intercambio de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de la misma, mediante el empleo del capital intelectual de toda organización.

La gestión del conocimiento es por lo tanto, una tarea que permite desarrollar y explotar los recursos tangibles (materiales), e intangibles (conocimientos y experiencia), por lo que, no se trata de un simple intercambio de información, sino de conocimiento, el mismo que da valor a la información, permitiendo llegar a la toma de decisiones ante una situación real, dentro de un determinado contexto, siendo necesario el manejo de un buen sistema de comunicación humana , que facilite la trasmisión de los conocimientos mediante el trabajo en equipo y el buen uso de las nuevas tecnologías de la información.

Al hablar de conocimiento es importante también, diferenciar entre el conocimiento *Tácito* que aportan las experiencias personales de cada individuo, difícil de evaluar, estructurar y almacenar; y el conocimiento *Explícito* que se va adquiriendo durante el proceso y puede ser estructurado, evaluado y almacenado, dando valor al pensamiento y la creatividad de las personas, las mismas que forman parte de la “Sociedad del Conocimiento”, que tiene su origen en el año de 1960 cuando se analizaron los cambios en las sociedades industriales y se acuñó la noción de la sociedad post-industrial. (Freddy Rodríguez Torres, 2009), caracterizado por ser dinámico, capaz de sacarle provecho a la información del mundo globalizado, en el cual considera al conocimiento como un proceso que permite integrar hechos e ideas en base a la experiencia adquirida de saberes del entorno y las interacciones personales. El intercambio de estas experiencias entre las personas, constituye la fuente de los nuevos saberes, mejorando la calidad de vida del individuo, en base al crecimiento notorio de conocimientos que implica aprender y desaprender a lo largo de la vida.

Todo esto ocasiona cambios culturales y sociales fácilmente evidenciales dentro de una sociedad, lamentablemente a nivel de las Instituciones Educativas constituyen cambios muy lentos ya que requieren de un giro completo en cuanto a la metodología de enseñanza, lo que implica procesos continuos de capacitación de

todo el personal involucrado en el proceso de enseñanza aprendizaje; siendo indispensable que todos estos cambios estén orientados a estimular y fomentar procesos de investigación y experimentación, en los centros educativos, desarrollando así un espíritu innovador y emprendedor en los estudiantes.

**GRÁFICO 5: Fases del proceso de Gestión del Conocimiento (Carabobo, 2010)**

FASES DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CATEGORÍAS
<b>CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	Personal calificado y creativo. Redes especializadas. Capacidad de ejecución de proyectos. Recursos e infraestructura tecnológica.
<b>ADQUISICIÓN EXTERNA DEL CONOCIMIENTO</b>	Inventario de saberes. Fuentes de conocimiento. Participación activa de personal capacitado. Recursos para adquirir o contratar especialistas.
<b>ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	Estrategias que consideren los beneficios de los activos intelectuales. Tecnología de respaldo TIC. Desempeño individual. Recursos para la organización del conocimiento.

La *Sociedad del Conocimiento*, se encuentra íntimamente relacionada con la aparición y empleo de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación, es decir, tecnologías audiovisuales, multimedia y redes de comunicación, que potencializan la comunicación y facilitan la obtención de información, permitiendo almacenar y distribuir el conocimiento explícito, que es almacenado en una base de datos, por lo que dentro de toda organización se debe establecer una buena estrategia de gestión que facilite la creación de redes de comunicación tanto internas como externas, permitiendo mantener una buena interrelación organizacional, ya que el uso adecuado de la información del conocimiento, es lo que, hace la diferencia en este mundo tan competitivo.

*“La mente humana es un producto socio-histórico. Los procesos cognitivos, las operaciones mentales, el modo en el que los seres humanos captan y <<leen>> la*

*realidad, la hacen suya –le da sentido-, y la expresan o la transmiten comunicándose entre sí, varían de una cultura a otra, de un individuo a otro”* (Kerchhove, 2008). Por lo que, al hablar de la mente, no se debe hacer de manera irreal, teórica y abstracta, sino desde el punto de vista real y biológico, como una estructura muy compleja, constituido por una gran red de neuronas, que trabajan mediante impulsos nerviosos y químicos, que receptan y envían información a las diferentes partes del cuerpo, a que actúen ante los diferentes estímulos, y la reacción dependerá de la plasticidad de la mente de cada individuo (habilidades, manera de pensar, manera de actuar, hábitos, facultades, etc.).

Actualmente, se habla mucho sobre la importancia de la información, sin dar mucha validez a la misma, ya que no siempre está relacionada con un hecho científico, funciones formativas o relaciones sociales. Sin embargo, dentro del campo de la Educación, es indispensable contar con procesos que generen información que fomenten la formación intelectual, basada en valores y principios en los estudiantes, debiendo los docentes encontrarse capacitados para orientar a los alumnos en la construcción de sus propios conocimientos mediante el empleo de recursos de información científica a través del uso del Internet, el software, EndNote, y bibliotecas virtuales, que ofrecen datos confiables, de artículos que favorecen la adquisición de material, que permita al estudiante cumplir con sus tareas formativas, fomentando y mejorando las relaciones interpersonales sociales y culturales, constituyendo así la nueva “Sociedad de la Información”.

Es por lo tanto, el desarrollo tecnológico y la demanda social, lo que origina un interés por parte de instituciones y organismos de investigación en el campo de la educación, en cuanto al uso del computador como herramienta esencial para el desarrollo, con el objetivo de extender el proceso educativo hacia otros ámbitos, por lo que no se puede hablar solamente de un cambio producido por la influencia de las NNTT, sino que se trata de un desarrollo integral influenciado por la Sociedad de la Información, el Conocimiento y el Aprendizaje.

Al hablar de conocimiento no se puede dejar de lado, la **gestión estratégica del conocimiento**, la misma que requiere del manejo de un buen clima organizacional, en base a un liderazgo confiable, ya que, del líder depende en gran parte, el cumplimiento exitoso de las metas planteadas por la organización, contando con la disponibilidad apropiada de recursos humanos y materiales, distribución de tiempo, una administración eficiente, el empleo de la tecnología, y el apoyo y confiabilidad

por parte de la dirección, que, permite apoyar el desarrollo de la creatividad e innovación del personal, potencializando el conocimiento individual, en base a la experiencia y procesos de capacitación, a través del empleo de redes de comunicación adecuadas, que permita a los empleados tener acceso a la información.

Para que una organización funcione de manera eficaz, debe gestionar diversas actividades interrelacionadas entre sí, con el fin de obtener el logro de sus objetivos, en función del empleo de sus recursos tangibles e intangibles, de una manera eficaz y eficiente, optimizando tiempo y dinero.

### 2.1.3 Sistema de Gestión de Calidad

Es un sistema que permite operar o trabajar adecuadamente, buscando la satisfacción de los clientes (estudiantes), a través de un proceso de planificación, seguimiento y mejora continua, eficaz y eficiente, desarrollando ventajas competitivas en la Institución, para lo cual, se debe contar con ciertos indicadores llamados Indicadores de Gestión, los mismos que constituyen parámetros o medidas cuantificables, empleadas para medir o evaluar el cumplimiento de una actividad o trabajo, mediante un seguimiento continuo al proceso.

Los indicadores de gestión pueden ser de cumplimiento, desempeño, gestión, eficiencia, eficacia y de evaluación.

**GRAFICO 6:** Indicadores de Gestión (Indicadores de Gestión, 2008)



Para poder medir el desempeño de una Organización o Institución, se requiere de un largo proceso de planificación, en base a la misión, visión y los objetivos estratégicos de la Institución, mediante un análisis que permita determinar quiénes somos, a donde queremos ir, qué deseamos obtener, y comprobar si se ha conseguido los objetivos planteados; siendo los indicadores de gestión los que permiten medir el cumplimiento de la misión de una institución, relacionando la situación actual con la situación anhelada.

En la actualidad, se está dando mayor importancia a los procesos que permiten medir el desempeño de una organización o institución, mediante el empleo de acciones presupuestarias, y no en base a la aplicación de indicadores de gestión, aplicándose actividades y proyectos encaminados a brindar un mejor desempeño escolar, pero sin considerar las causas de un bajo desempeño o falta de motivación de los estudiantes; siendo necesario desarrollar un sistema adecuado para la formulación de indicadores de gestión, que permitan medir exitosamente los objetivos planteados por la Institución, de tal manera que no solo se evalúe el cumplimiento, sino que sirva de retroalimentación para estudios futuros.

#### **2.1.4 Criterios para elaborar los Indicadores de Gestión.** (Indicadores de Gestión, 2008)

- **TAMAÑO DE LA MUESTRA:** La muestra debe ser significativa, para que los resultados sean reales.
- **RELEVANCIA:** Determinar que es importante mediante un consenso entre las partes involucradas, brindando legitimidad al proceso.
- **PERTENENCIA:** Describir exactamente el tema a tratar, reflejando claramente el grado de cumplimiento de los objetivos.
- **DESAGREGACION:** Desagregar información relevante, como sexo, situación socio-económica, edad, etc.
- **CONFIABILIDAD:** Los datos obtenidos deben ser confiables y verificables, independientemente de la persona que realice la medición.
- **COMPARABILIDAD:** Los datos obtenidos pueden ser comparados con datos de otros años, y servir como parámetro de comparación.
- **INDEPENDENCIA:** Permite medir lo controlable.
- **INTEGRACION:** Es indispensable que exista una interconexión entre los diferentes procesos.

- **COMPRESIBILIDAD:** Fácil de interpretar y usar.
- **OPORTUNIDAD:** Los resultados deben obtenerse de manera oportuna, para que pueda servir como retroalimentación a la Gestión.
- **COSTOS RAZONABLES:** El costo del proceso de recolección de datos, construcción y aplicación debe estar al alcance de la Institución.

### 2.1.5 Principios de la Gestión de Calidad

Para dirigir y gestionar una Institución Educativa es indispensable establecer principios básicos por parte de la alta dirección, que permita que todos los miembros de la organización puedan cumplir con sus responsabilidades dentro de un ambiente ético y moral:

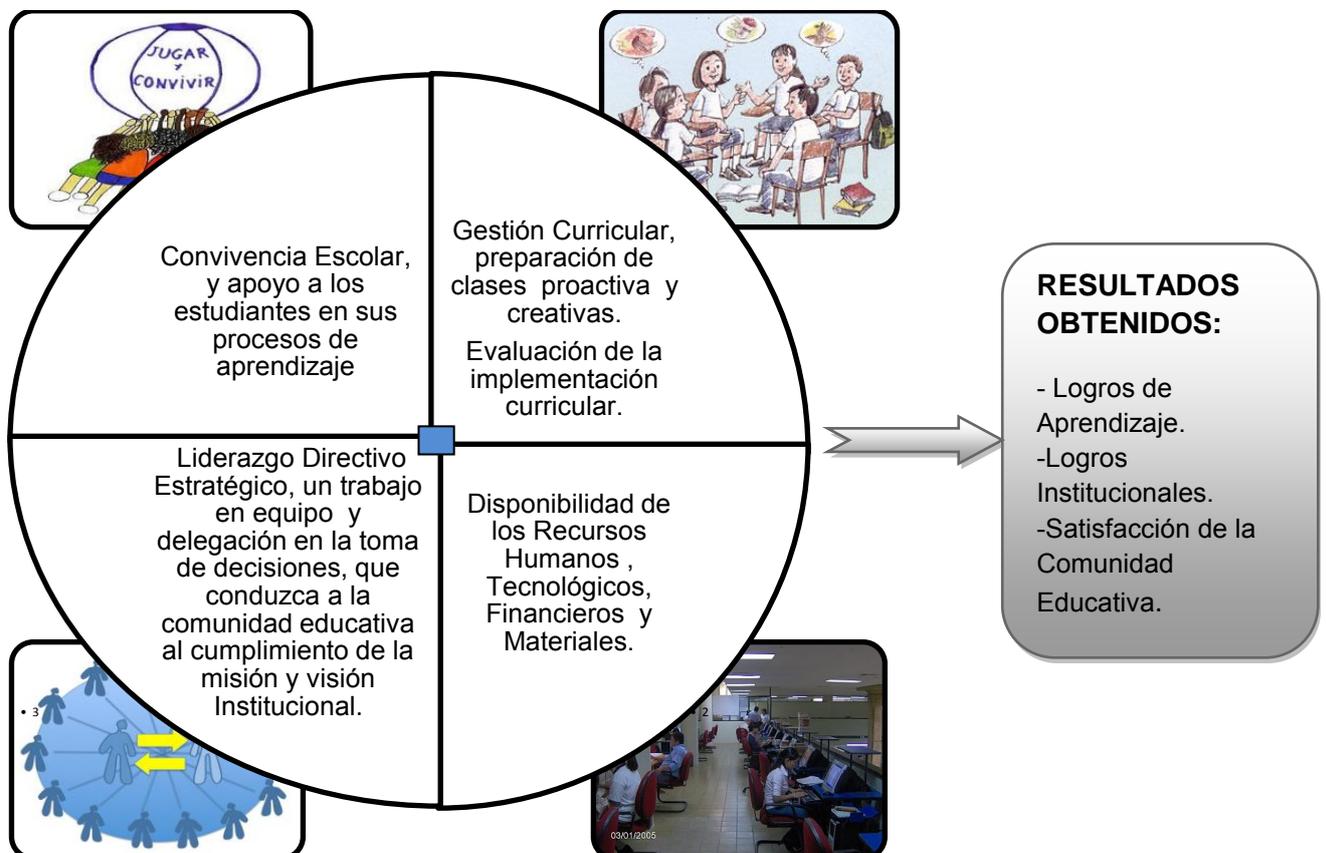
#### GRAFICO 7: Principios de Gestión de Calidad



Al realizar procesos de reformas educativas como, la que se está enfrentando en los momentos actuales, dentro de nuestro país es necesario tomar en cuenta que, esto es un gran reto, para todas las Unidades Educativas tanto Públicas como Privadas, ya que esta orientado a brindar una educación de calidad, teniendo en cuenta que, se debe brindar una Educación integral y formativa, fomentando la mejora continua, por lo que, cada uno de los procesos implementados debe ser diseñado, planificado, implementado, y evaluado permanentemente, para que pueda realizarse correcciones durante la marcha, lo que permite mantener una coordinación y articulación de todos los procesos de gestión, en base a un enfoque sistémico, siendo muy importantemente, la participación de todos las personas que forman parte del proceso de enseñanza- aprendizaje, a través de una gestión académica profesional.

Por lo tanto, para conseguir los logros y metas planteadas es necesario un trabajo, en equipo en base a ciertas características propias de un buen trabajo en equipo: (Gobierno de Chile, 2009)

### GRÁFICO 8: Características del Trabajo en Equipo



**Creación Propia.** Características de un trabajo en equipo. Elaborado el 10-01-2011

### 2.1.6 Importancia

Una Institución Educativa es, un lugar de convivencia de personas de diferentes condiciones sociales, económicas y orientaciones religiosas, por lo que *“Una buena gestión escolar facilita el trabajo organizado y favorece el desarrollo de las competencias”* (Ministerio de Educación Nacional, 2011), fomentándose relaciones de amistad y afecto entre todos los miembros, bajo un sistema de normas éticas, emocionales y cognitivas, desplegando un ambiente de respeto y compañerismo, que conducen a mejorar la calidad del Sistema Educativo, en base a un seguimiento y evaluación continua de los diferentes procesos a desarrollarse, facilitando la toma de decisiones, que orienten a realizar los reajustes necesarios en los procesos educativos, sin olvidar que, *un sistema eficiente es el que da la mejor educación que se pueda, a la mayor cantidad de gente* (La Calidad de la Educación, 2009), por lo que, un Sistema Educativo eficiente, es aquel, capaz de optimizar sus recursos disponibles, para brindar una educación de calidad, a toda su población, satisfaciendo las necesidades de la sociedad.

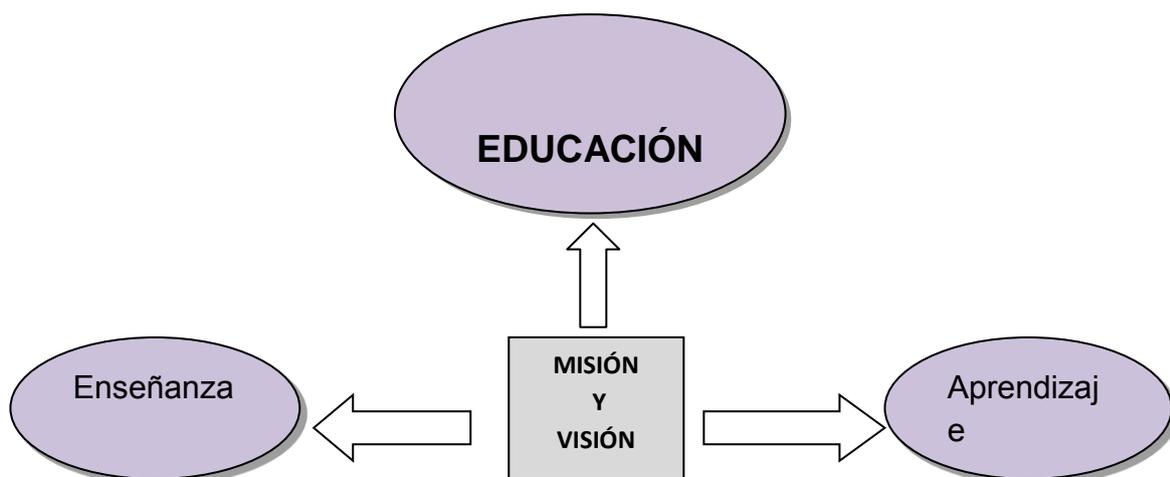
Las organizaciones educativas deben definir y gestionar, procesos en función al diseño y desarrollo educativo, mediante la integración de:

- Organismo de Dirección: Rector/a, Vicerrector y Consejo Directivo.
- Organismo de Gestión: Secretaría, Subdirector, Coordinadores, etc.
- Organismo de Coordinación: Jefes y Coordinadores de Áreas
- Organismo Didáctico: El equipo Docente.

Siendo preciso identificar los procesos necesarios, para un buen Sistema de Gestión de la Calidad, su aplicación y determinación de la secuencia e interacción de procesos, estableciendo criterios y métodos necesarios, para asegurar que los mismos, así como, su control sea eficaz, asegurando la disponibilidad de los recursos e información necesaria, para la implementación de las acciones necesarias, con el fin de alcanzar, los resultados planificados y su mejora continua. Por lo que, la alta gerencia (Organismo de Dirección), que en el caso de la Educación se encuentra constituida por el Rector, Director, Vicerrector y Consejo Directivo, es la encargada de velar por el desempeño adecuado y óptimo de las actividades planteadas en la Institución, en base a la utilización de indicadores de Gestión y la aplicación de ciertos principios, cuyo cumplimiento permite brindar una

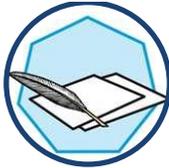
Educación de Calidad, formando para la vida, mediante la aplicación de un verdadero Sistema de Gestión de Calidad, en función al servicio de sus clientes (los estudiantes).

En la actualidad, por lo tanto, al encontrarnos en una era de profundos cambios dentro de la sociedad, la Educación está inmersa dentro de este nuevo proceso, enfrentando retos y desafíos, en la búsqueda de la satisfacción de nuevas necesidades de formación de los estudiantes, preparándoles para el siglo XXI. Todos estos cambios llevan a establecer nuevos programas y proyectos, transparentes y verificables, que conduzcan al fortalecimiento de la Gestión y el liderazgo del Sistema Educativo, ofreciendo mejores oportunidades educativas, asegurando una educación de calidad, mediante el desarrollo de competencias básicas en las personas y el fortalecimiento de la gestión de los establecimientos educativos, debiéndose contar con el apoyo del equipo docente, fomentando así mecanismos que fortalezcan lasos de comunicación con escuelas y colegios de la comunidad, promoviendo una nueva cultura de trabajo colegiado y autónomo, elevando así la calidad de los aprendizajes, mediante la aplicación de nuevas propuestas educativas, para lo cual, es indispensable contar, con el apoyo de herramientas tecnológicas de comunicación y enseñanza, como el correo electrónico, aulas virtuales, bibliotecas virtuales, etc., básicas para la educación del nuevo Milenio.



## 2.1.7 Tipos de Gestión

**GRÁFICO 9: TIPOS DE GESTIÓN (Indicadores de Gestión, 2008)**



**GESTIÓN EDUCATIVA:** Se refiere a las decisiones de política educativa desde el punto de vista de la administración educativa y su sistema de gobierno, por lo que involucra las políticas implementadas por el gobierno, es decir, son parte de un macro proyecto.



**GESTIÓN ESCOLAR:** Se refiere al ámbito institucional, involucra por lo tanto, todas las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos institucionales, de manera particular, por lo que una buena planificación es necesaria el momento de enfrentarse a cambios dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.



**GESTIÓN DE CONOCIMIENTO:** Constituye un conjunto de procesos orientados a generar valor agregado a la institución u organización, basado en el intercambio de experiencias, información y conocimientos entre todos los miembros de la misma.



**GESTIÓN ESTRATÉGICA:** Aplicada en el área de Administración de Empresas y Negocios, y actualmente en la Educación, permite conducir a la empresa o institución a la realización de los objetivos planteados mediante la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.



**GESTIÓN PRIVADA:** Se caracteriza por que sus acciones están orientadas también al logro de objetivos y metas financieras.



**GESTIÓN INSTITUCIONAL:** Se refiere a la conducción de la institución Escolar, hacia la consecución de un objetivo estratégico, mediante una verdadera planificación educativa, con la participación de todas las personas involucradas en el proceso de formación de los estudiantes, para lo cual, es importante el desarrollo de saberes, habilidades y experiencias.



**GESTIÓN PÚBLICA:** Es el conjunto de actividades a través de las cuales las organizaciones e instituciones logran la realización de sus objetivos y metas, a través de políticas gurnamentales establecidas por el poder ejecutivo.

## TIPOS DE GESTIÓN (Continuación) (Indicadores de Gestión, 2008)



**GESTIÓN SOCIAL:** Es una iniciativa de construcción colectiva que se lleva a cabo dentro de una comunidad, en base al trabajo conjunto de todos sus miembros, encaminado a atender las necesidades sociales.



**GESTIÓN DE PROYECTO:** Es la aplicación del conocimiento con el fin de organizar y de administran los recursos en función del cumplimiento de un objetivo específico, dentro un determinado tiempo y con el empleo de un presupuesto definido



**GESTIÓN AMBIENTE:** Es el conjunto de actividades orientadas al manejo del sistema ambiental con el objetivo de conseguir una adecuada calidad de vida.



**GESTIÓN TECNOLÓGICA:** Es un proceso de acción basado en la toma de decisiones, en función al empleo de la tecnología.



**GESTIÓN ADMINISTRATIVA:** De ella depende el éxito o fracaso de una empresa, consiste en organizar, coordinar y controlar las actividades financieras de una empresa.



**GESTIÓN GERENCIAL:** Es el conjunto de actividades orientadas a la planeación, organización, dirección, control e integración del personal, en busca de una mejora continua a través de un trabajo eficaz y eficiente.



**GESTIÓN FINANCIERA:** Constituyen el conjunto de acciones tomadas, y que se encuentran orientadas a la obtención y empleo de los recursos financieros.

## 2.2 Liderazgo Educativo

### 2.2.1 Concepto

Al hablar de liderazgo Educativo es necesario partir del significado de la palabra liderazgo, que tiene su origen en el vocablo inglés “lead” relacionándose con la capacidad de conducir a las personas a la consecución de una meta u objetivo, por lo tanto, *los líderes son personas o grupos de personas competentes en el arte de conducir a una comunidad en la construcción de un futuro deseable por /para esa comunidad* (Alfredo Rojas, 2006).

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), *liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad*. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las *“cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos”*.

Según Chiavenato, Idalberto *“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”*. (Chiavenato, 2007)

El liderazgo involucra a otras personas, quienes confían plenamente en su seguidor, por lo que, sin la misma sería imposible su gestión en la consecución de la meta u objetivo planteado.

Desde la década de los noventa, surgió la inquietud de analizar cuál debía ser el papel del docente dentro del aula para el siglo XXI, y la mayoría de los investigadores sobre este tema consideraron que era muy importante un cambio radical que permita una mejor interacción entre docentes y estudiantes eliminando la metodología rígida e impositiva.

Para lograr un nuevo ambiente en el aula se hace urgente un trabajo más activo, en el que, la fenomenología de las emociones son de gran importancia, y la capacidad de liderar de una persona o un grupo de personas se lo puede ver cuando se enfrenta a momentos o situaciones críticas y difíciles. Por ejemplo, dentro de una Institución Educativa, cuando se enfrenta a situaciones de desadaptación de los niños y jóvenes, al abandono por parte de sus padres, así como exceso de libertad en los adolescentes.

En el siglo XXI, el docente no solo debe estar preparado para impartir sus conocimientos, sino brindar una orientación integral, tomando en cuenta que cada estudiante es un ser humano único, por lo que, se debe saber valorar a cada persona y entenderla desde su propio horizonte, de tal manera que se les pueda apoyar, en la construcción de sus propios conocimientos desde una perspectiva más humana y reflexiva, fundada en valores y principios éticos y religiosos, es decir, ayudarlos a construir un futuro cada vez mejor.

Administrar no es igual que liderazgo, un buen administrador se caracteriza por ser una persona capaz de organizar y distribuir funciones adecuadamente, mientras que, un buen líder puede no ser lo suficientemente bien organizado, pero es capaz de guiar convenientemente a su grupo. El liderazgo constituye parte fundamental en una administración, hablándose de así de un *Liderazgo Organizacional*, que se refiere a un liderazgo efectivo en base a una administración eficaz; guiado por un líder positivo y proactivo, abierto a los cambios que se presenten, considerando los retos como una oportunidad de crecimiento.



Un **líder** es una persona que guía a otros hacia una meta común, brindando un ambiente y camino seguro, a los integrantes del grupo, involucrándolos en el proceso y facilitando la consecución de la meta u objetivo planteado por la organización o Institución, por lo tanto, un líder no es un jefe autoritario, sino uno más del grupo, encontrándose comprometido a llevar adelante la misión y visión Institucional.

*Creación Propia. Pensamiento sobre un líder. Elaborado el 15-01-2011*

### 2.2.2 Características de un líder (Zaniuk, 2010)

- Es un buen "COACHEAR", sabe optimizar recursos y valorar los esfuerzos de sus compañeros de trabajo.

- Es proactivo, creativo y organizado, fomenta en el resto del grupo el orden y organización.
- Es conciliador, mantiene un ambiente sano y confortable de trabajo.
- Aprende de los demás, sabe escuchar, es abierto a otras ideas, acepta críticas constructivistas, él no siempre tiene razón.
- Maneja un excelente sistema de comunicación, considera que el diálogo es la base de buenas relaciones armoniosas.
- Siempre está disponible para atender las necesidades de sus compañeros y sabe delegar funciones, confiando en el buen desempeño de los mismos.
- Conoce muy bien todo lo relacionado con el lugar de trabajo, dirigiendo a su grupo de la mejor manera, hacia el logro de los objetivos.
- Es decisivo, siempre seguro de sí mismo, confía en los demás miembros de su equipo, y en el éxito de sus proyectos.

Al hablar de Liderazgo, es importante poder tomar como referencia, a hombres y mujeres, que intervinieron o intervienen en un momento dado modificando el futuro, cambiando el curso de un país o nación, hablando así de un **liderazgo Histórico**, como el de Madre Teresa de Calcuta, Alejandro Magno, Ghandi (buscaba las raíces de la espiritualidad india, superando así el dominio del imperio Británico), Hitler (ofrecía para el futuro una raza alemana pura, superior y dominante), quienes han dejado huellas muy grandes no solo dentro de la educación, sino en los diferentes ámbitos mundiales.

De manera general se puede decir, que los líderes históricos presentan un mundo futuro en el que buscan la superación del dolor y la frustración, destacando la dimensión emocional, por lo que no se trata de una simple visión futura del mundo, sino siempre orientada a una meta, ya que en base al dolor y angustias presentes, se logra alcanzar la paz y felicidad futura, dándole así sentido a la vida.

Dentro de toda Unidad Educativa, es básico contar con un Liderazgo Organizacional eficaz, capaz de concebir una visión de lo que es la organización y la función con la que cumple la misma, al estar hablando de la formación integral de las personas, el factor humano y la optimización de los recursos tangibles e intangibles son básicos en el logro de los objetivos, lo que implica contar con un grupo de gente motivada y comprometida a llevar la visión de la Institución a su realización, ya que sin

motivación no hay compromiso, por lo tanto, un buen líder es aquel capaz de motivar a sus seguidores en el cumplimiento de sus funciones de manera ética y moral.

Al hablar de eficacia a nivel escolar, debe concebirse al liderazgo como un factor clave que caracteriza a una escuela efectiva, de allí la importancia de contar con líderes institucionales y pedagógicos, que sepan guiar a los docentes, alumnos y padres de familia, bajo un liderazgo carismático, transformacional y visionario, capaz de definir la realidad organizativa, a través de una visión que refleja como se entiende la misión de la organización y los valores que la sustentan, fomentando el autoestima, la motivación y la identificación de los seguidores, con la visión del líder.

De acuerdo con lo planteado, el docente líder tiene pleno conocimiento de las funciones y tareas a cumplirse en los distintos puestos de trabajo, demostrando de esta manera su capacidad de dirigir la Institución en sus diferentes ámbitos, con el fin de brindar una educación de calidad. Un buen líder educacional fomenta el trabajo en equipo, respaldando el desarrollo y realización del personal de todos los individuos que laboran en la Institución.

La dimensión ética del **liderazgo Educativo** se centra en los valores, generando transparencia durante el proceso, en donde todas las personas que forman parte de la Institución se sientan reconocidos y respetados como personas libres, valiosas y seguras de si mismos, ya que el líder actúa en función no solo del logro de los objetivos institucionales, sino buscando la realización pedagógica y emocional del personal, esto implica la ejemplaridad desde su propio ser, de allí que un buen líder debe actuar en base a sus valores y principios, de una manera segura y humanizante, capaz de motivar, ilusionar y entusiasmar con su visión de transformación, mejora y desarrollo humano, creando y comunicando el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos, por lo tanto, manteniendo una relación de transacción justa, ya que motiva por medio de la compensación al alto desempeño, y sabe aconsejar tratando de fomentar un mejor cumplimiento cuando se encuentra en una situación de bajo desempeño.

## GRÁFICO 10

### 2.2.3 Dimensión Ética de Lider y Liderazgo

CONCEPTO	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN ÉTICA CARACTERÍSTICA
<p><b>LIDER</b></p> 	<p>Persona capaz de conducir a otros en libertad, en un determinado proceso, a fin de alcanzar un objetivo, meta o propósito planteado.</p>	<p>El Líder actúa en servicio al bien de los demás, en base a la ejemplaridad, desde su propio ser y modo de obrar, de allí que un buen líder debe actuar en base a sus valores y principios, es decir, de una manera humanizante.</p>
<p><b>LIDERAZGO</b></p> 	<p>Define al proceso de influir en las demás personas, incentivándolas con entusiasmo al cumplimiento de su trabajo para obtener un objetivo determinado, a través de una reacción libre de quienes lo siguen por la confianza depositada.</p>	<p>La dimensión ética del liderazgo se encuentra centrada en los valores, genera transparencia durante el proceso, en donde el subordinado se siente reconocido y respetado como persona; un individuo inteligente, necesario, libre y valioso por sí mismo, por lo tanto, está seguro que el líder velará por sus necesidades, y por el logro de su desarrollo humano.</p>
<p><b>LÍDER TRANSACCIONAL</b></p> 	<p>Es aquel capaz de establecer objetivos alcanzables, basados en criterios de desempeño y recompensa.</p>	<p>El líder es capaz de crear y comunicar el valor extrínseco e intrínseco de los incentivos, por lo tanto, mantiene una relación de transacción justa, ya que motiva a los subordinados por medio de la compensación de su alto desempeño y reprimiendo su bajo desempeño.</p>
<p><b>LIDER TRANSFORMACIONAL</b></p> 	<p>Es aquella persona capaz de persuadir, explicar, convencer de la necesidad de un proceso de transformación y cambio.</p>	<p>El líder es capaz de motivar, ilusionar y entusiasmar con su visión de transformación, fomenta mecanismos que permitan mejorar el desarrollo humano.</p>
<p><b>LIDERAZGO SERVIDOR</b></p> 	<p>Se trata de un líder servicial, logra adhesión por su capacidad de escuchar, entender y por ser justo.</p>	<p>El líder que es servicial, genera empatía con los demás, ya que sabe escuchar, toma conciencia de sus actos, se siente comprometido con el crecimiento de cada individuo de la institución en el proceso de construcción de una comunidad cada vez mejor, basada en una buena comunicación.</p>

**GRÁFICO 11:****2.2.4 Tipos de liderazgo****LIDERAZGO PROFETA**

avanzapormas.com/foto...

Es una persona visionaria, creadora de ideas, que rompe estructuras verticales, generando ideas innovadoras de largo alcance, fomentando cambios dentro de la Institución.

Muy proactivo, no presta atención a la opinión de los demás, es arriesgado, tiene metas fijas. Suele encerrarse largos periodos de tiempo para estudiar estrategias de cambio y perfeccionar sus ideas, es muy desorganizado y no detallista.

**LIDERAZGO BÁRBARO**

blog.gustavoveliz.com...

Es un conquistador, le interesa alcanzar sus metas de cualquier manera, sin importar los medios o caminos a seguir.

Es intensamente proactivo, impaciente, no escucha a los demás, es individualista el momento de tomar decisiones, muy amigo de la acción.

Es muy crítico y autoritario. Cuando se trata de conseguir algo, no se detiene por nada.

**LIDERAZGO CONSTRUCTOR Y EXPLORADOR**

icretcreatividad.com/..

Desarrolla sistemas y estructuras orientadas al crecimiento de la institución, fomenta el trabajo en equipo, y disfruta con la actividad que desempeña, en función de la consecución de los logros planteados.

Sabe escuchar a los demás, es muy entusiasta, se caracteriza por ser un comunicador por excelencia y pone en práctica el modelo ganar-ganar. Sabe tomar decisiones y no está de acuerdo con el excesivo papeleo, es más práctico.

**LIDERAZGO BUROCRÁTICA**

4.bp.blogspot.com/\_gG...

Pasa la mayor parte del tiempo en reuniones analizando el destino de la organización, le encantan los papeles, no es creativo, ni proactivo, está siempre promoviendo controles cada vez más rígidos, no es innovador, ni presta importancia al fortalecimiento, ni a la satisfacción de los Recursos Humanos de la Institución ya que centraliza el poder en sí mismo, imponiéndose ante los demás.

Le preocupa más la imagen que proyecta ante sus autoridades y clientes, que solucionar las inquietudes de sus compañeros de trabajo.

### LIDERAZGO ADMINISTRADOR



ecofield.com.ar/image..

Tiende a implementar sistemas rígidos de control, con lo que impide cualquier acción innovadora, solo le importa el crecimiento económico de la empresa.

Se considera un experto en los procesos de administración, fomenta el orden y un trabajo armonioso, da mayor importancia a los análisis financieros que revelan los resultados obtenidos en los diferentes procesos, descuidando el futuro de la Institución.

No es proactivo, ni se interesa en la calidad de los servicios prestados.

### LIDERAZGO ARISTÓCRATA



klobint.com/klobimage..

Da mayor importancia a la planificación estratégica y a los resultados obtenidos, en base a logros financieros, pero no presta atención a los recursos humanos.

Se preocupa de la imagen que proyecta, es muy vanidoso, por lo que le gusta mucho participar de reuniones sociales.

Se considera autosuficiente, piensa que solo él conoce todo sobre la organización, permite la participación de un grupo pequeño de colaboradores. No da importancia a la opinión de los demás, por lo que tampoco es proactivo.

### LIDERAZGO SINERGISTA



camarajunior.camaracu..

Se trata de un equilibrio entre Profeta, Bárbaro, Constructor y Explorador y el Administrador, aquellas organizaciones e instituciones mejor dirigidas se manifiesta claramente un sinergismo, en el cual se toma lo mejor de los otros tipos de liderazgo buscando un equilibrio óptimo para el desarrollo organizacional, creando una verdadera unidad social.

Un líder sinergista, es sumamente proactivo, busca la satisfacción personal de los miembros de la institución, con el fin de lograr brindar un servicio de calidad y entrega.

### 2.3 Diferencia entre Líder y Directivo

El director de una Institución Educativa es un líder, que debe orientar en el cumplimiento de los planes y programas educativos, encaminados a brindar una **educación de calidad**, de la manera más adecuada en beneficio de la formación de los estudiantes, involucrando a toda la comunidad en la tarea educativa; controlar y evaluar el rendimiento escolar, creando un clima pedagógico que facilite el aprendizaje y garantizar el desarrollo profesional de todos los docentes.

Es común escuchar la frase “Un líder nace y un directivo se hace”, de allí que un líder dependiendo de sus valores, convicciones, y experiencias acumuladas puede o no adquirir una visión Humanista del mundo, gestionando mejor sus emociones internas, alcanzando la madurez emocional, lo que le permite conducir de mejor manera a su grupo.

Al hablar de un directivo, siempre se consideraba como la persona o grupo de personas a cargo de las cuales se encuentra un trabajo o proceso, el mismo que es guiado bajo ciertas normas previamente establecidas, como un verdadero jefe, el cual se sienta detrás del escritorio, desde donde distribuye y controla las diferentes actividades a ser cumplidas por sus trabajadores, esto se ha visto también en el campo de la educación, en donde el rector o director era y sigue siendo en algunos Centros Educativos, aquella persona que muy poca relación guarda con los docentes, alumnos y sus representantes, ya que donde él llegan solo los informes y no se involucra directamente con los miembros de la comunidad educativa que dirige.

Actualmente, con el giro que ha dado la sociedad, esto ha cambiado mucho, permitiendo que los directivos ya no sean personas de escritorio sino que se involucren completamente con el proceso de formación, mediante un verdadero trabajo en equipo, en el cual todos se sienten responsables del cumplimiento de la misión Institucional, por lo que existen muchas diferencias entre un directivo jefe y un directivo líder que se pueden sintetizar de la siguiente manera:

**GRÁFICO 12: DIFERENCIAS ENTRE UN DIRECTIVO LÍDER Y UN DIRECTIVO JEFE** (El valor del Conocimiento, 2008)



Dentro del campo educativo, el buen cumplimiento de los planes curriculares, depende en primer lugar, de la intervención de un directivo líder, que sepa llegar a los docentes, orientándoles y guiándoles en el cumplimiento de su misión, (orientar a los estudiantes, en la construcción de sus propios conocimientos y no la administración de conocimientos), teniendo la responsabilidad de crear ambientes propicios, en los que se den los aprendizajes escolares, sin olvidar que los actores directos en el proceso son los estudiantes, y los docentes constituyen ser, quienes se encuentran comprometidos con la conducción del aprendizaje de niños y jóvenes, convirtiéndose en un referente para sus alumnos, ayudándoles a obtener los aprendizajes necesarios para la vida, por lo que debe considerar que no se trata de una formación colectiva, sino individual, ya que cada persona es única y por lo tanto, si bien los conocimientos se imparten en una aula, sin embargo es menester tomar en cuenta varios factores que influyen en el aprendizaje, componentes sociales, económicos y emocionales, de igual manera, no todos los estudiantes tienen sus propias preferencias y aptitudes para una u otra asignatura.

De acuerdo con lo expuesto, no se requiere solo una excelente preparación académica docente sino saber llegar a los estudiantes fomentando su aprendizaje, enfrentando las diferentes situaciones de los estudiantes, tratando así, de conseguir el mejor desempeño de los mismos.

## **2.4 Los Valores**

*Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas* (Jimenez, Juan Carlos, 2008), siendo por lo tanto, creencias que nos orientan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, siendo fuente de satisfacción personal.

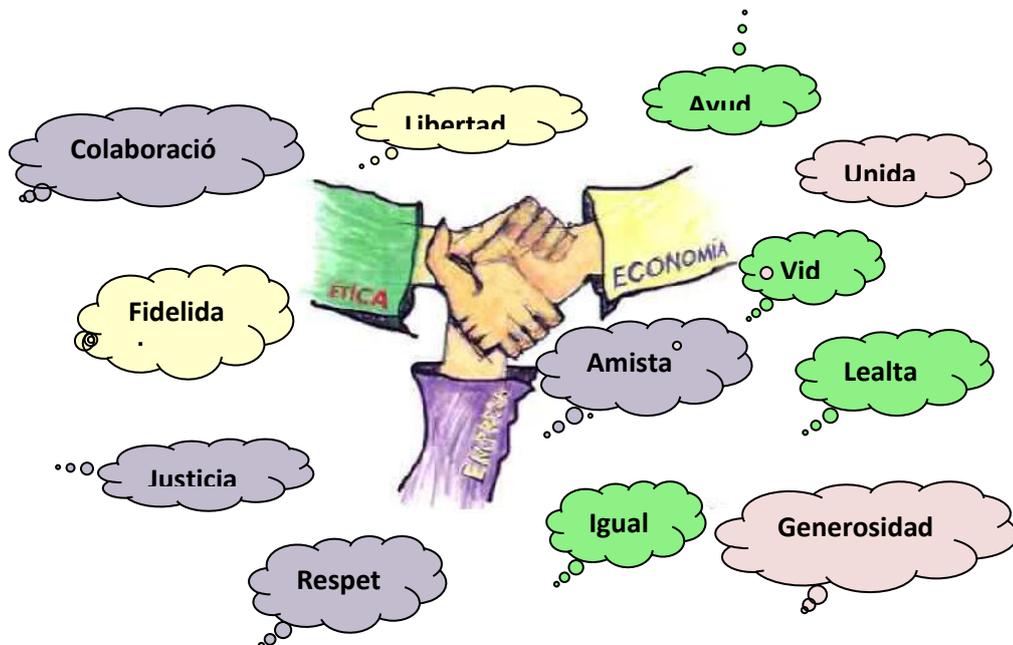
Los valores suelen confundirse con las virtudes, por lo que es necesario diferenciarlas ya que las virtudes son cualidades de conducta que conducen a una correcta y sana convivencia entre los seres humanos y su entorno, el cumplimiento correcto de estas virtudes se conoce como Ética, siendo esta la que define la personalidad de la persona, en base al juicio de sus valores, por lo que Ética, juicio y valores se encuentran íntimamente relacionados, permitiendo discernir el bien del mal, de acuerdo a las actitudes y acciones personales, conocidas como valores morales, espirituales y humanos.

Los valores nacen en la familia y se desarrollan y refuerzan en los centros educativos, encontrándose influenciados por los medios masivos de comunicación, organizaciones políticas, religiosas y sociales, en la medida en que la personalidad de los individuos se encuentre cimentada, por lo que, los valores de una persona pueden manifestarse en el carácter, las convicciones, las capacidades, las aptitudes, es decir, en su manera de actuar.

En conclusión podríamos decir que los valores se identifican con lo material, espiritual, y la capacidad de expresarse el ser humano, permitiéndole exteriorizar aquellas cualidades que satisfacen sus necesidades, guiando su conducta en base a los principios que dan sentido a su vida, orientándolo a su autorrealización, lo cual, no podría conseguir si no tuviera una verdadera formación en valores, convirtiéndolo en un ser único, valorado por todos, ya que emana confianza y seguridad en su actuar, siendo un ser capaz de discernir lo bueno de lo malo, lo útil de lo inservible, y sobre todo valorarse a sí mismo, por lo que es y no vivir de las apariencias o de simples imitaciones.

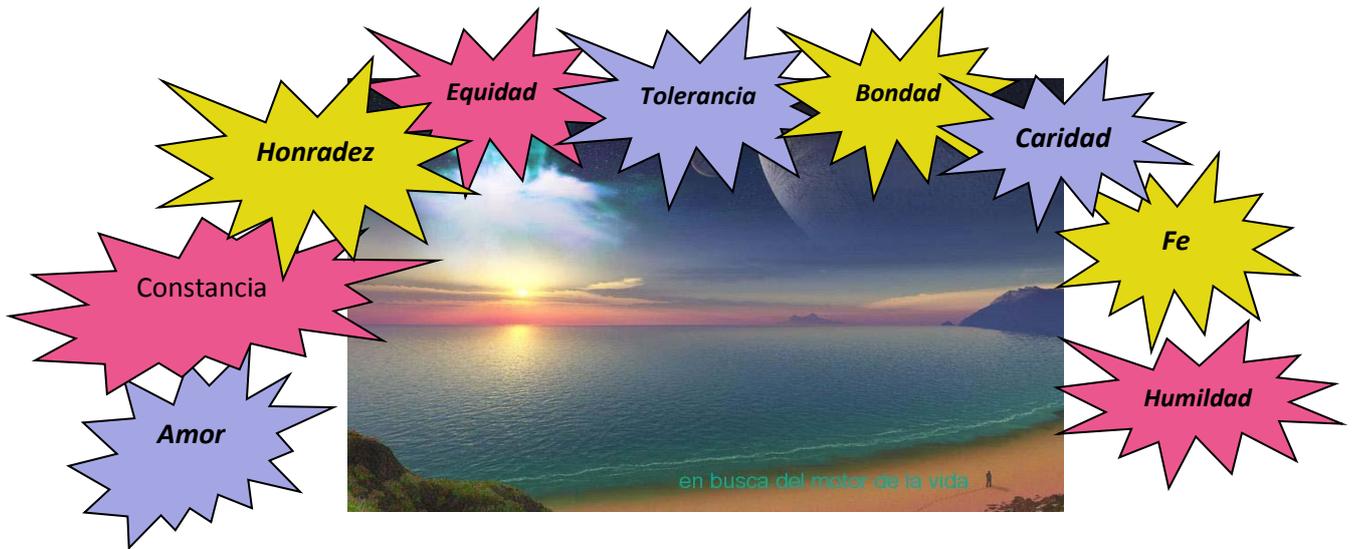
Se podría identificar los valores humanos, morales y espirituales que guían nuestra conducta de la siguiente manera:

### GRÁFICO 13: VALORES MORALES



Creación Propia. Elaborado el 20-01-2011

### GRÁFICO 14: VALORES ESPIRITUALES: Crecimiento y madurez Espiritual



Creación Propia. Elaborado el 20-01-2011

### GRÁFICO 15: VALORES HUMANOS



Creación Propia. Elaborado el 20-01-2011

De igual manera las virtudes pueden ser intelectuales aquellas que propician la bondad del ser humano solo en el aspecto especulativo, y morales las se apoyan en la especulación y provocan la operación, estas últimas son las que dignifican y perfeccionan a la persona, ya que influye en la inteligencia que observa y reflexiona sobre lo que se debe hacer, siendo el patrimonio moral del hombre.

Existen además dos tipos de virtudes claramente identificadas: Difusas y Adquiridas

Las virtudes Difusas son aquellas que son recibidas como don de Dios, es decir, la Fe, la Caridad y la Esperanza.

Las virtudes Adquiridas se las conoce también como virtudes cardinales o morales y son: la Prudencia (orienta a comprender que es lo que se debe hacer), la Fortaleza (la constancia para alcanzar el bien y la capacidad para superar los obstáculos), la Templanza (el pleno dominio de uno mismo, para no dejarse llevar de los placeres de los sentidos) y la Justicia (actuar con justicia es dar a cada uno lo que le corresponde).

#### **2.4.1 Los Valores y la Sociedad**

La reconstrucción de valores tanto dentro de las aulas como en los hogares, constituye ser de vital importancia en los tiempos actuales, en base a una reflexión creativa, posibilitando la elaboración de proyectos de vida, guiado a la realización de la persona como ser único e imprescindible dentro de la sociedad, resaltando la parte ética, en base de la expresión de los valores y la transparencia del comportamiento, enfrentando con facilidad los múltiples conflictos morales, orientando su conducta, dando significado a la vida.

Al estar la educación destinada a niños y jóvenes, tiene como meta la formación de los adultos del futuro, hablándose de una formación integral, académica y en valores, constituyéndose en los promotores de una nueva sociedad, debiéndose tomar en cuenta algunos puntos muy importantes como: (La Educación y algunas características e influencias de la misma, 2010)

- El respeto al medio ambiente.
- El empleo consciente y crítico de los nuevos medios tecnológicos, cada vez más globalizados y absorbentes.

- El empleo productivo y creativo del tiempo libre.
- Identidad cultural y espíritu de nacionalismo, que permite formar en el respeto y la valoración de la diversidad cultural.
- Responsabilidad cívica democrática en base al respeto a sí mismo y a los demás.
- El respeto a los derechos humanos, valorando la vida y la paz del mundo en base a la justicia, desarrollando un verdadero juicio moral en los educandos.
- Formando seres humanos proactivos y creativos, orientados a la solución de problemas, en base a un espíritu crítico, que le permita ver más allá de las apariencias.
- El uso de la información de los resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como proceso de retroalimentación, buscando la mejora continua.

Todo esto conlleva a realizar grandes cambios dentro del sistema educativo, ya que, la influencia del desarrollo tecnológico y de comunicación, implica que la educación asuma nuevos retos, cambiando completamente su esquema tradicional, convirtiéndose en promotores de una nueva forma de enseñanza, crítica y creativa, orientada al logro de aprendizajes significativos en los estudiantes, dando importancia al desarrollo de destrezas y el manejo de valores, que son los que van a formar la personalidad de cada uno de los jóvenes y niños del nuevo milenio.

Siendo necesario resaltar que además de cumplir con los estándares de gestión escolar, las Unidades Educativas del Milenio deberán: (Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador, 2012)

- Liderar la construcción colectiva del Proyecto Educativo Institucional fundamentado en el currículo nacional y en el contexto de la localidad;
- Identificar, apoyar y/o generar proyectos educativos, culturales y productivos para el desarrollo comunitario local;
- Realizar capacitaciones adicionales acordes a las necesidades locales para directivos y docentes;
- Diseñar o aplicar experiencias educativas innovadoras en sus aulas y replicarlas en las escuelas anexas;
- Crear círculos de reflexión educativa al interior de la comunidad educativa;
- Liderar el cambio de los DOBE en consejerías estudiantiles.

De lo que se puede deducir que, el Estado Ecuatoriano está apoyando al desarrollo del campo educativo, y es así que, ha puesto mucho énfasis en la elaboración, del Proyecto Educativo Institucional en todas las unidades educativas, en el cual debe ser considerado la planificación de proyectos educativos-culturales, orientados a fomentar el desarrollo comunitario, considerándose el entorno como parte de la formación educativa, mediante la creación de círculos de reflexión en el interior de la comunidad educativa.

En la actualidad se ha puesto mucho énfasis en los procesos de capacitación docente, ya que la preparación de los mismos es un tema de gran trascendencia, puesto que ser docente, no solo es llegar al aula a dictar la clase sino saber emplear las herramientas adecuadas para conseguir despertar el interés de los estudiantes.

Un buen docente, es aquel que no solo instruye a los estudiantes sino considera a cada uno como seres únicos, incomparables e irrepetibles, con potencialidades únicas, las mismas que debemos ayudarles a descubrir y desarrollar, de allí que ser docente en el mundo actual, es un reto muy grande ya que no solo debe estar preparado académicamente, sino saber hacerlo dentro de un marco de valores, para que el estudiante sepa cultivarlos y así convertirse en la base de su vida.

#### **2.4.2 Los Valores y la Educación**

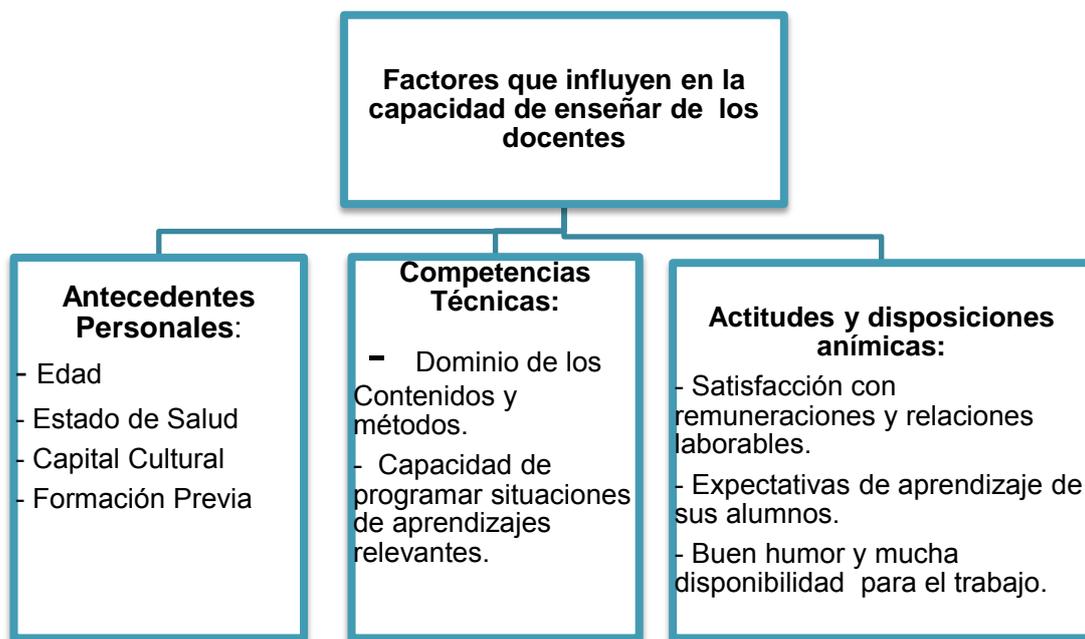
Constantemente se está hablando de valores en la familia, la escuela y en la sociedad en general, la misma que en la actualidad está pasando por una situación muy crítica, carente de valores y ética, por lo que se ve indispensable dar un empuje dentro de los centros educativos, para fomentar el manejo de valores morales, éticos y religiosos en los estudiantes, influenciados por las diferentes costumbres y forma de vida. Es importante entender el significado del término valores, definido como *“fuente de perfeccionamiento humano”, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismo; perfecciones que pueden comunicarse al hombre* (Gómez, 2010).

Los valores son, por lo tanto, cualidades propias y únicas de cada persona, que le dan sentido a su manera de ser. El bien, la verdad, el amor, la belleza son propiedades trascendentales de la persona (valores), y el mal, la imperfección, el odio y el error (disvalores) son la ausencia de ser. En función de las necesidades de cada persona, estas características se manifiestan de distinta forma desde el punto

de vista material, espiritual y lo sobrenatural, en la búsqueda de la felicidad de cada persona, de allí la importancia de saber visualizar los factores que influyen en la capacidad de enseñar de los docentes, ya que de ellos depende el gran medida el buen o mal servicio prestado por los mismos dentro del campo de la educación.

## 2.5 Factores que influyen en la capacidad de enseñar de los docentes (Alfredo Rojas, 2006)

**GRÁFICO 16:**



*Creación propia. Elaborado el 22-01-2011*

Al hablar de valores es importante considerar ciertas frases controversiales que se escuchan y se encuentran muy relacionadas con este tema, tales como: existe una crisis de identidad por la falta de sentido de pertenencia; falta de fe o incapacidad de creer, abuso de confianza por creer tener derecho sobre los demás, o la pérdida de confianza, cuando las demás personas con sus palabras o actos han influido negativamente en uno, haciendo que las personas se consideren inferiores, hechos que se observan frecuentemente, dentro de algunas Instituciones Educativas tradicionales, cuando se da mucha importancia a unos estudiantes, ya sea por su físico o su capacidad intelectual, desvalorando a los demás, los mismos que, llegan a perder confianza a si mismo convencerse del poco valor que se les ha otorgado, llegando a desertar o a desvalorizarse como seres humanos.

Muchos afirman que en la actualidad vivimos sin valores, o que los valores han cambiado, debido a la influencia del acelerado desarrollo científico-tecnológico, acorde a la globalización del mundo actual, sin embargo, a lo largo del tiempo nos hemos encontrado en un constante cambio, y el hombre ha tenido que enfrentar dichos retos, que también han provocado grandes cambios sociales-culturales y económicos en la sociedad, lo cual ha influido en el campo educativo. Por lo que, en la actualidad, al formar parte de la Sociedad del Conocimiento y la Tecnología, nos encontramos con la verdadera misión de los directivos y docentes, brindar una formación integral, en la que cada estudiante es un ser, lleno de virtudes y valores, que deben ser explotados para lograr su realización.

Los docentes deben enseñar con el ejemplo, siendo el vivo reflejo de los valores que se desean desarrollar en los estudiantes, siendo conscientes siempre que, los valores no son impositivos, ya que se los puede proponer pero jamás imponer, tomando en cuenta que, la educación es un proceso permanente de perfeccionamiento integral de todo ser humano. (Prawda, 2008)

Ningún hombre nace bueno o malo, por lo que el deber de ser virtuoso (bueno en todo el sentido de la palabra), se logra con buenos actos, sabiendo elegir entre el bien y el mal, y no actuar guiado por impulsos, ni por la influencia de los demás, ya que la adquisición de buenas virtudes, abre el camino hacia la libertad de acción y pensamiento de todo ser humano, como lo enseña Jesús, “has el bien, sin mirar a quién” y “Trata a los demás como te gustaría que te traten a ti”.

La educación en valores tiene como objetivo orientar al individuo, para que alcance el desarrollo de su personalidad, debiéndose recalcar que los valores no se aprenden como los conocimientos y habilidades, por lo que la escuela no es la única orientada a cultivar los mismos, siendo el hogar el que cumple un papel primordial en su formación y cultivo, ya que un estudiante formado en un hogar sólido, en el que los valores son la base de su convivir, es una persona virtuosa; por lo que, no solo del docente depende que se pueda cumplir con una formación en valores, dentro del centro educativo, sino en gran parte del estudiante, sus bases morales, su herencia y su entorno, sin olvidar que ser valioso es saberse valorarse a sí mismo y a los demás.

## 3 METODOLOGÍA

### 3.1 Participantes

#### 3.1.1 Población y Muestra de la Población

**Población:** *“Es el conjunto finito o infinito de todos los individuos u objetos que presentan características comunes” El tamaño que tiene una población es de mucha importancia dentro de un proceso investigativo, y depende del número de elementos que constituye la población pudiendo ser finita o infinita. (Estadística y poblacio y muestra, 2008)*

**Muestra:** *“Se llama muestra a una parte de la población que sirve para representarla”. El tamaño de la muestra depende del estudio y la información a ser recolectada, debiendo trabajarse siempre con una muestra representativa que contenga las mismas características de la población. (Estadística y poblacio y muestra, 2008)*

La Unidad Educativa Particular Bilingüe Rosa de Jesús Cordero presta el servicio educativo a 1.483 estudiantes, para lo cual, cuenta con el apoyo de 10 directivos, 90 docentes, 8 Administrativos, 17 personal de Servicio y Padres de Familia o Representantes.

Al tratarse de una población tan grande, en lo referente a los docentes, estudiantes y padres de familia, se procederá a realizar un muestreo con el fin de obtener la información deseada.

Para el trabajo con los docentes se procederá a realizar un muestreo aleatorio, siendo importante considerar el sexo y la edad, cabe indicar que se trata de una Unidad Educativa en la que, hasta los momentos actuales se cuenta con el mayor número de docentes de sexo femenino, y, una característica muy especial, constituye que, la mayoría son ex alumnas de la Institución, lo cual garantiza en cierto modo, un trabajo de entrega con verdadera identidad Institucional, al estar muy identificadas con la misma.

En lo que se refiere a las estudiantes se realizará de igual manera un muestreo aleatorio, pero en este caso de preferencia se trabajará con estudiantes de 12 a 18

años, ya que considero se encuentran en edad de poder responder de mejor manera sobre la situación de nuestra Institución.

El trabajo con los padres de familia se realizará de manera aleatoria, es este caso debo indicarse que, al no ser fácil la obtención de información se aplicará el cuestionario a un número mayor del requerido con el fin de lograr cumplir con el objetivo planteado, procediéndose a aplicar la investigación a padres de familia de las diferentes secciones de la Unidad Educativa: Pre-básica, Básica y Bachillerato, con el fin de poder recaudar datos más confiables.

Con los directivos, administrativos y personal de servicio se trabajará con la totalidad de la población, por lo que al tratarse de un número manejable de miembros es factible trabajar con todos.

### 3.1.2 Personal Directivo por sexo y edad.

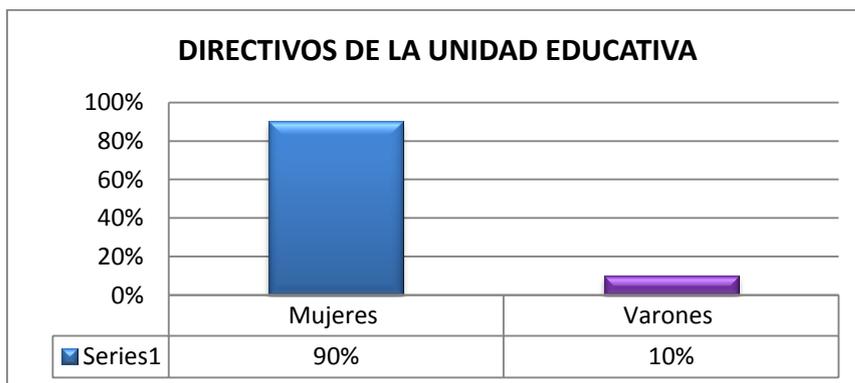
**TABLA 1: Directivos**

SEXO	F	%
Femenino	9	90%
Masculino	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 1: Directivos**



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

Como podemos ver, el personal directivo de la Unidad Educativa está integrado el 90% por mujeres y el 10% por varones. Es una realidad que corresponde a la misma

naturaleza de la institución. Estamos hablando de una institución regentada por religiosas, donde se nota mayor confianza en trabajar con mujeres ya que es un colegio femenino.

### 3.1.3 Personal Docente por sexo y edad.

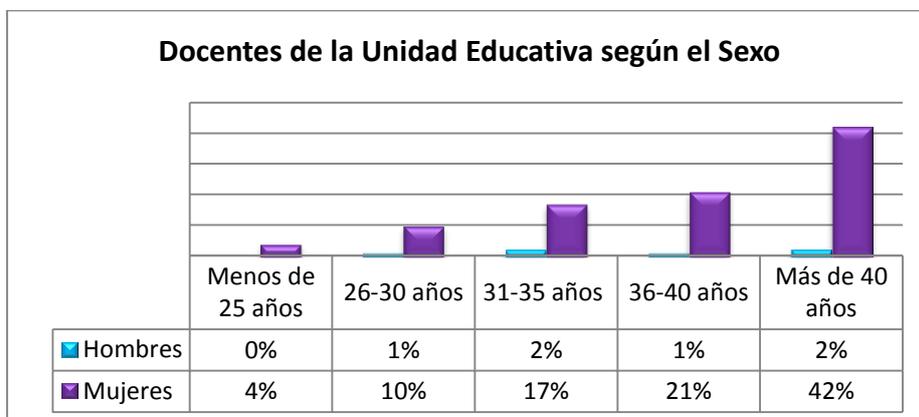
**TABLA 2: Docentes**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Menos de 25 años	0	0%	4	4%
26-30 años	1	1%	9	10%
31-35 años	2	2%	15	17%
36-40 años	1	1%	19	21%
Más de 40 años	2	2%	37	42%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>6%</b>	<b>84</b>	<b>94%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 2: Docentes**



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

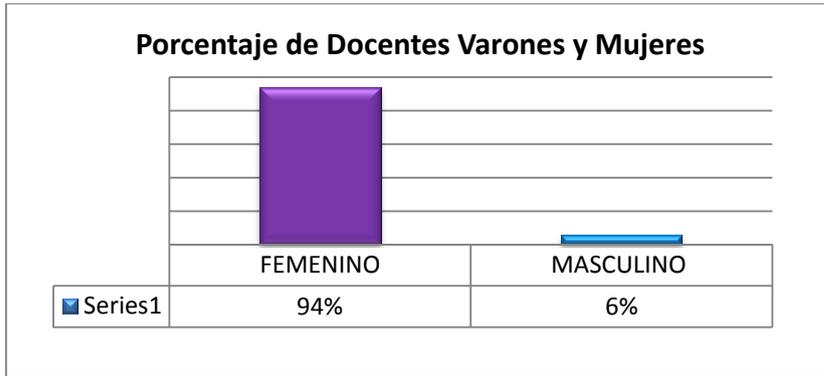
**TABLA 3: Porcentaje de Docentes Varones y Mujeres**

SEXO	Frecuencia	%
<b>FEMENINO</b>	<b>84</b>	<b>94%</b>
<b>MASCULINO</b>	<b>6</b>	<b>6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 3: Porcentaje de Docentes Varones y Mujeres**



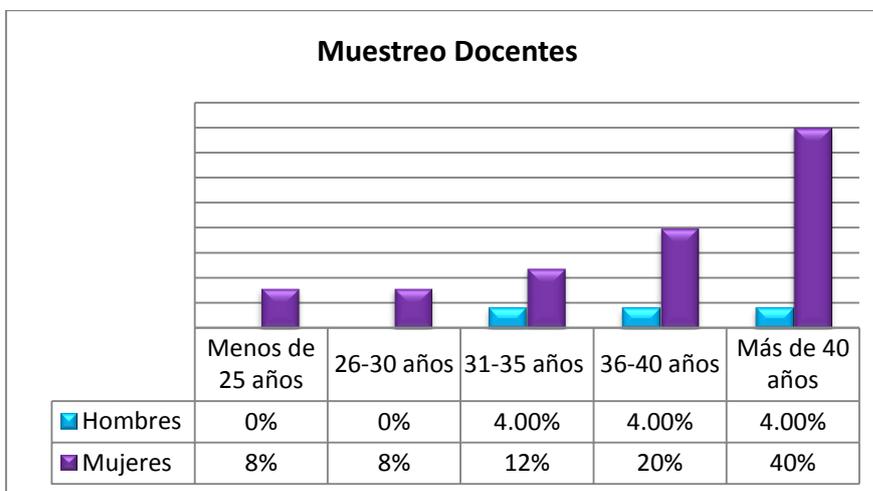
Realizado por: La autora  
Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

**TABLA 4: Muestreo Docente**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Menos de 25 años			2	8%
26-30 años			2	8%
31-35 años	1	4%	3	12%
36-40 años	1	4%	5	20%
Más de 40 años	1	4%	10	40%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>	<b>22</b>	<b>88%</b>

Realizado por: La autora  
Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 4: Muestreo Docentes**



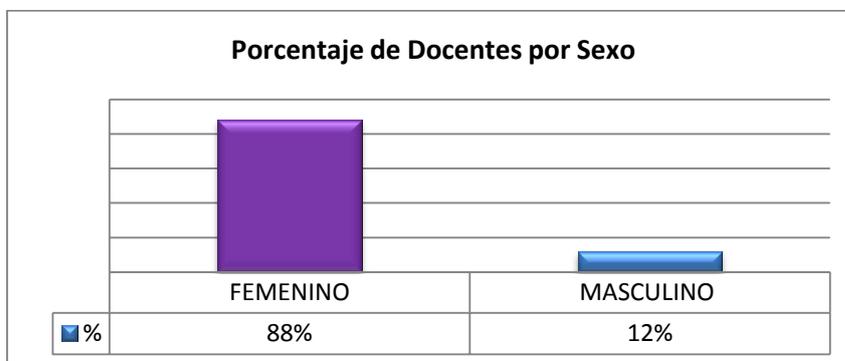
Realizado por: La autora  
Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

**TABLA 5: Porcentaje de Docentes por Sexo**

SEXO	F	%
FEMENINO	22	88%
MASCULINO	3	12%
TOTAL	25	100%

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 5: Porcentaje de docentes por sexo**

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

Al analizar estos cuadros estadísticos establecidos en función de la población objeto de estudio nos podemos dar cuenta claramente que existe una preferencia muy notoria en cuanto a la participación del sexo femenino tanto en lo que se refiere a los docentes como a los directivos de la Institución, lo cual es debido, primero al hecho que somos un colegio tradicional guiado por religiosas y segundo porque se trata de un Centro Educativo Femenino.

Si se analiza un poco el nuevo sistema de educación, veremos que concordamos en cuanto a la importancia de la presencia de docentes de sexo femenino dentro de la Institución contándose con un con un 88% de docentes mujeres dentro de la misma, lo que permite brindar una educación más Humanista, pues las mujeres se caracterizan por su comprensión y paciencia, lo cual se puede observar también, en las actividades directivas desempeñadas por las mismas, mediatizadas por un estereotipo de madre, notándose por lo tanto que, cuando una mujer ocupa un

cargo directivo, la mayoría de los problemas se resuelven de manera más rápida, justa y directa, siendo percibida como facilitadora del éxito de los demás, sin embargo, es importante concluir estableciendo que ya sea hombre o mujer la persona que se encuentra a cargo de una organización educativa, como directivo o como docente, debe establecerse bien los valores a priorizar, ya que en la actualidad se está tendiendo hacia organizaciones más Humanísticas y con mayor número de normas informales de funcionamiento, lo que permite manejar unas mejores relaciones interpersonales dentro de la Institución. (Moreno Cerrillo, 2007)

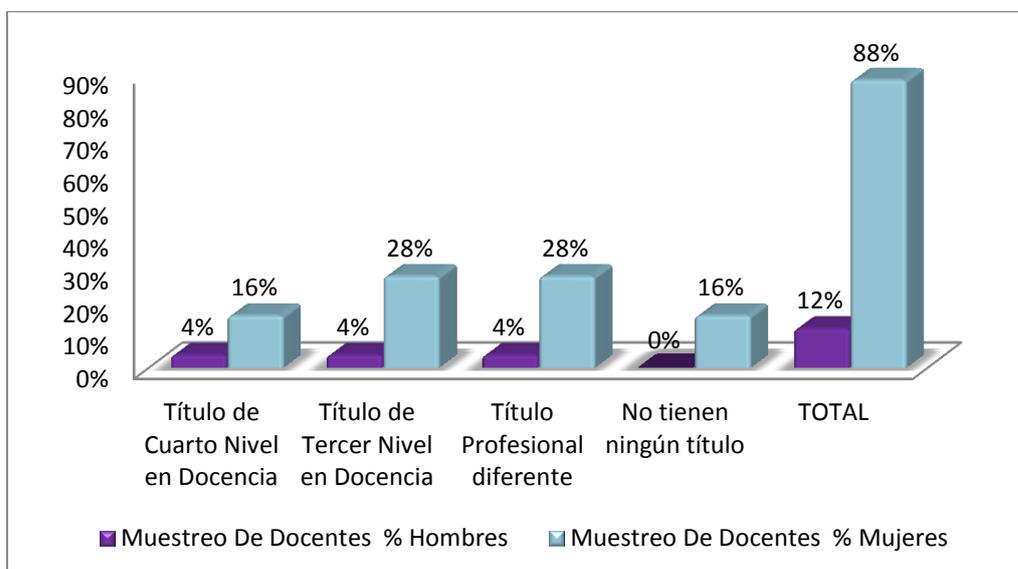
**TABLA 6: Muestreo de Docentes según el Título Académico**

Muestreo De Docentes	Hombres		Mujeres	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Título de Cuarto Nivel en Docencia	1	4%	4	16%
Título de Tercer Nivel en Docencia	1	4%	7	28%
Título Profesional diferente	1	4%	7	28%
No tienen ningún título	0	0%	4	16%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>12%</b>	<b>22</b>	<b>88%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

**CUADRO 6: Muestreo de Docentes según el Título Académico**



Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

Realizado por: La autora

Al realizar un análisis sobre el nivel de preparación académico de los docentes que laboran en la Unidad Educativa, se nota claramente que existe una debilidad grande, en cuanto a la preparación académica de los mismos, ya que apenas el 4% de varones y el 16% mujeres, cuentan con un título de cuarto nivel, el 4% de varones y el 28% de mujeres tienen título de tercer nivel, el 4% de varones y el 28% de mujeres cuentan con un título de tercer nivel pero no relacionado con la docencia, y un, 16% de las mujeres apenas tienen un título de segundo nivel, lo cual resulta negativo dentro de la Institución, ya que no solo se debe contar con el don para enseñar, sino es indispensable que esté fundamentado en una teoría, de allí la necesidad de fomentar procesos de capacitación en los docentes, con el fin de que puedan cumplir con su misión como maestros.

### 3.1.4 Personal Administrativo y de Servicios.

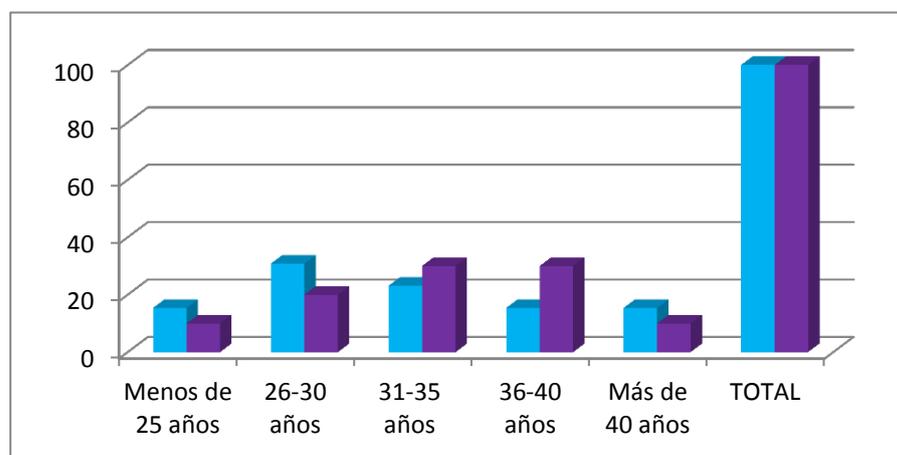
**TABLA 7: Personal Administrativo y de Servicios**

Rango de Edad	Hombres		Mujeres	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Menos de 25 años	2	9%	1	4%
26-30 años	4	17%	2	9%
31-35 años	3	13%	3	13%
36-40 años	2	9%	3	13%
Más de 40 años	2	9%	1	4%
TOTAL	13	57%	10	43%

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

### CUADRO 7: Personal Administrativo y Servicios



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

Si bien el personal administrativo y de servicio no se encuentra relacionado en forma directa con el servicio educativo prestado por la Institución, sin embargo, sin su aporte no se podría cumplir con la consecución de los objetivos planteados por la misma, ya que con su trabajo permiten cumplir con la actividad docente indirectamente.

Al ser el trabajo desempeñado por el personal de servicio y de limpieza un trabajo más duro, se cuenta con un mayor número de varones para el cumplimiento del mismo, contándose con un 57% de varones, no así, dentro de los administrativos dentro de los cuales se encuentran las secretarias, recepcionista, contadora, bibliotecaria, pues son en su mayoría mujeres, constituyendo el 43% del personal.

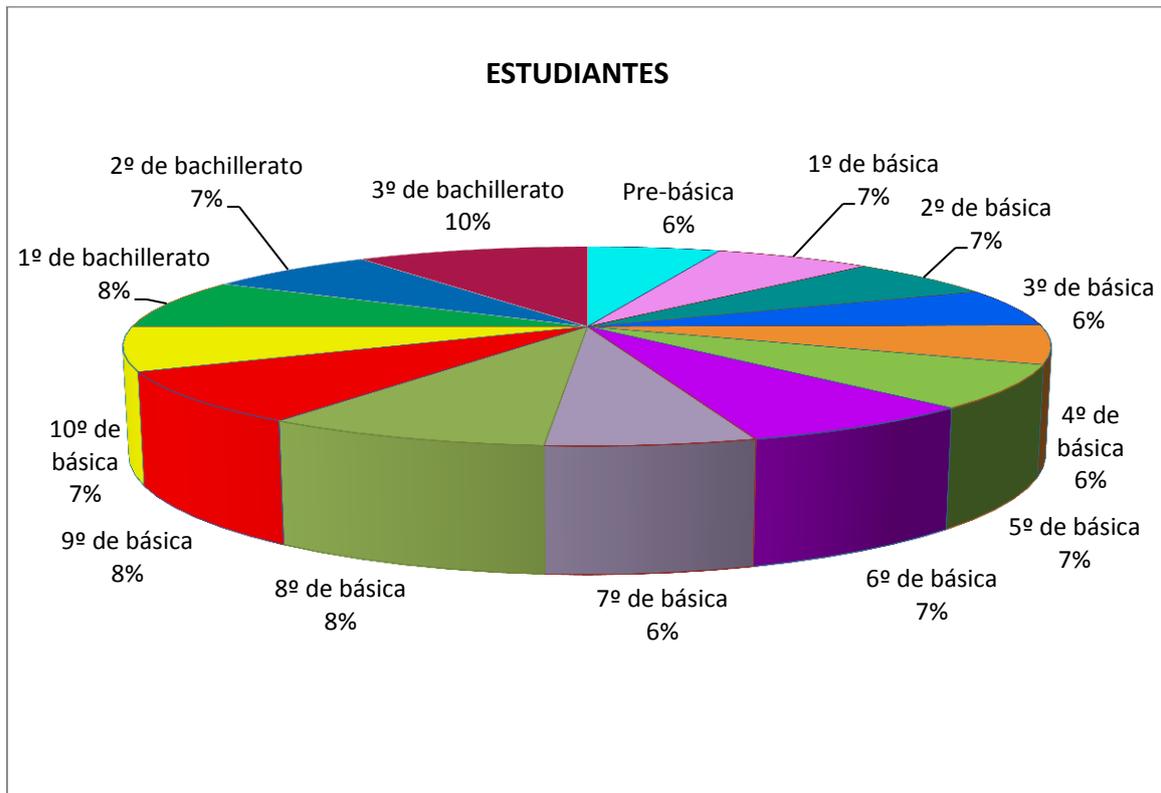
### 3.1.5 Población Estudiantil por Edad y Año de Estudio

**TABLA 8: Estudiantes de la Unidad Educativa**

Rango de Edad	Mujeres	
	FRECUENCIA	%
Pre-básica	83	5,60%
1° de básica	98	6,61%
2° de básica	95	6,41%
3° de básica	91	6,14%
4° de básica	93	6,27%
5° de básica	103	6,95%
6° de básica	106	7,15%
7° de básica	90	6,07%
8° de básica	124	8,36%
9° de básica	123	8,29%
10° básica	104	7,02%
1° bachillerato	121	8,16%
2° bachillerato	106	7,15%
3° bachillerato	145	9,78%
<b>TOTAL</b>	<b>1482</b>	<b>100%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

**CUADRO 8: Estudiantes de la Unidad Educativa**

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

La Unidad Educativa está integrada al 100% por estudiantes mujeres. El grupo con mayor porcentaje de estudiantes está en los terceros de bachillerato con el 10%, mientras que el grupo con menor porcentaje está en pre-básica con el 5,60%, esto se explica ya que, al ser niñas cuyas edades oscilan entre los 4 y 5 años, requieren mayor atención y por lo tanto el número de estudiantes por aula no puede exceder de las 20. Los demás grupos oscilan entre el 6%, 7% y 8% de estudiantes por curso.

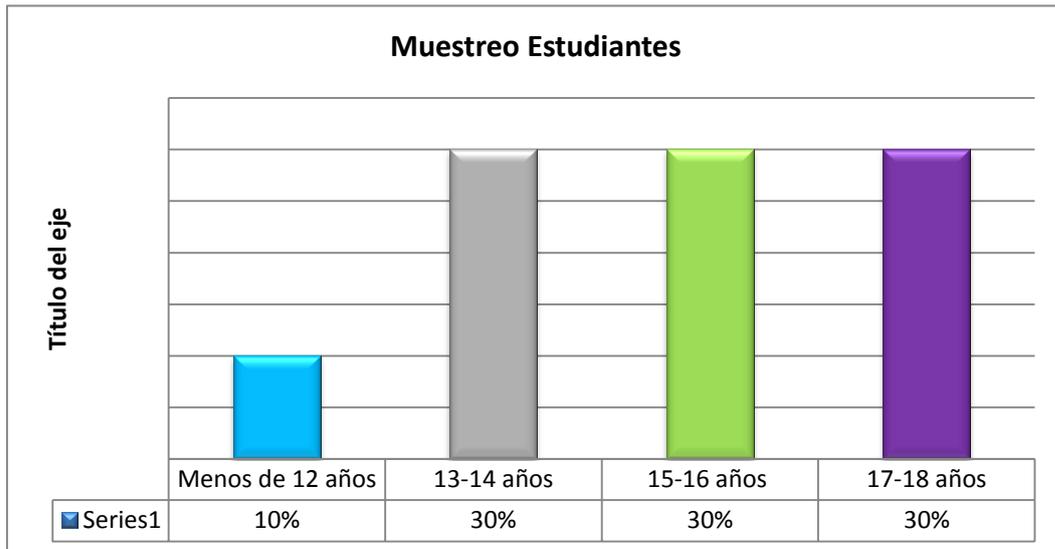
**TABLA 9: Muestreo de Estudiantes**

Rango de Edad	Mujeres	
	FRECUENCIA	%
Menos de 12 años	2	10%
13-14 años	6	30%
15-16 años	6	30%
17-18 años	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

### CUADRO 9: Muestreo de las Estudiantes



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

En cuanto al trabajo investigativo a ser realizado con las estudiantes, como se indicó anteriormente, se procede a realizarlo con estudiantes de Octavos de básica a Tercero de Bachillerato, a pesar que la Unidad Educativa cuenta con alumnas desde los niveles de Pre-básica, pero debido a que, tanto las estudiantes de Pre-básica y Básica son todavía muy pequeñas no se les tomó en cuenta para su aplicación.

#### 3.1.6 Población de Padres de Familia.

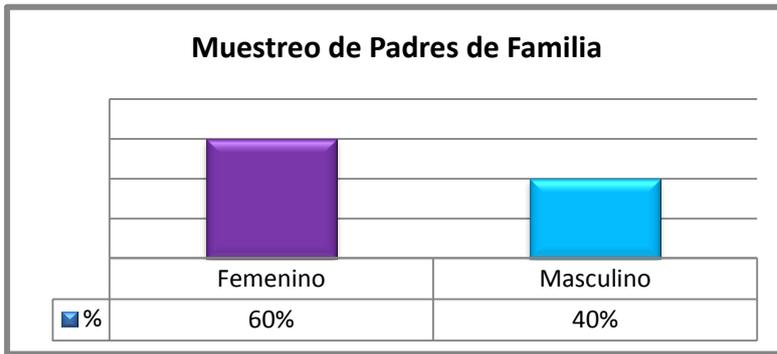
**TABLA 10: Muestreo de Padres de Familia**

SEXO	FRECUENCIA	%
Femenino	10	
Masculino	5	40
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

## CUADRO 10: Muestreo de Padres de Familia



Realizado por: La autora

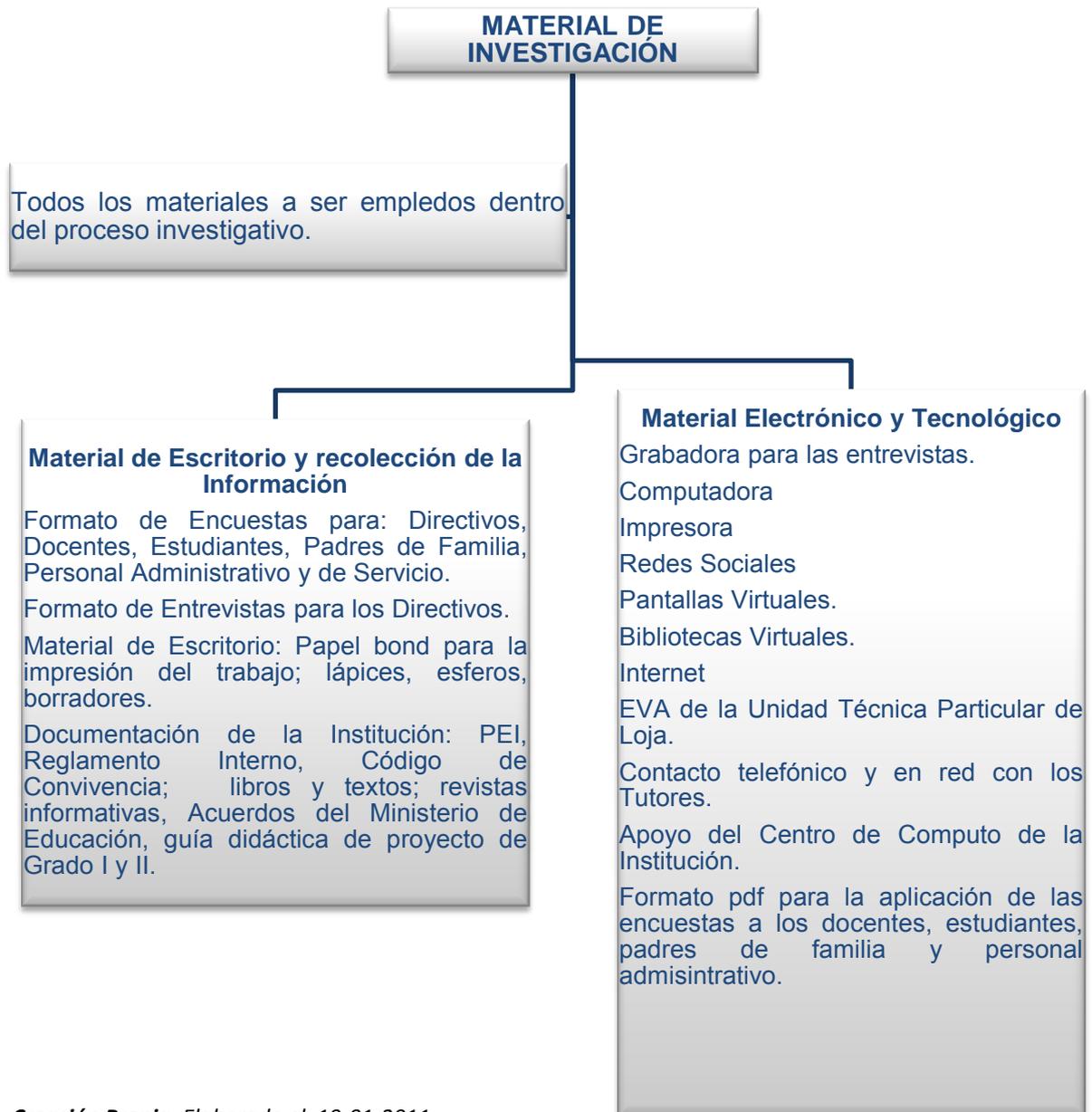
Fuente: Nómina de Representantes de los diferentes Niveles de la Unidad Educativa

El estudio con los padres de familia se aplica de manera aleatoria, indistintamente del sexo de los representantes, por lo que, al momento de recoger la información, se pudo ver que se trabajó con un 60% de mujeres y un 40% de varones, demostrándonos de esta manera que las madres de familia son las que están más a cargo de los asuntos relacionados con las estudiantes, que los padres de familia.

Cabe indicar que, para el muestreo de los padres de familia, se tomó en cuenta indistintamente y de manera aleatoria, a todos los padres de los diferentes niveles, desde pre-básica hasta tercero de bachillerato, para lo cual, se envió a los representantes, el cuestionario en formato pdf, mediante el correo electrónico del colegio, con el fin de poder recaudar la información de manera más precisa.

### 3.2 Materiales e Instrumentos de Investigación

El propósito de esta investigación es determinar la capacidad de Gestión y Liderazgo Directivo dentro de la Unidad Educativa "Rosa de Jesús Cordero", fomentando el crecimiento en valores, dentro de un ambiente ético y moral, para lo cual se requirió del empleo de materiales: de investigación y tecnológicos.



Como podemos ver, los instrumentos de investigación con los que se contó son: las encuestas, la entrevista formal e informal, la observación directa, planificada y aplicada de los Instrumentos Curriculares, con la finalidad de recoger información, sobre la gestión del liderazgo y valores institucionales.

**La Encuesta** es una de las técnicas de investigación social más divulgadas, que permite recaudar información, en base a declaraciones orales o escritas de una muestra de la población, puede basarse en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes). (La Encuesta , 2008)

**La Entrevista** es una técnica de investigación que se realiza a través de una conversación entre el investigador y las personas de las cuales se puede obtener información relacionada a la investigación. La entrevista puede ser estructurada, si existe un formato de preguntas que se aplican siempre en el mismo orden y no estructuradas cuando existe libertad en la aplicación de las preguntas. (Perez, 2010)

Si bien, la Universidad Técnica Particular de Loja, nos proporcionó el esquema de encuesta y entrevista a ser aplicado dentro de la Institución, consideré de gran importancia aplicar una encuesta informal a padres de familia, docentes, estudiantes y personal administrativo con lo que pude acceder a una mejor información sobre el tema a investigar.

Una vez obtenido el mismo, se procedió a aplicar la encuesta, que permitió recoger la información de manera estructurada, mediante el empleo de cuestionarios, que fueron enviados a cada uno de los encuestados (padres de familia, directivos, estudiantes, docentes, personal administrativo y de servicio) por medio del correo electrónico de la Unidad Educativa en formato *pdf*, con lo cual, se pudo recaudar la información de manera más rápida y organizada, pero sobre todo, economizando recursos como el papel y tiempo, para luego ser procesada e interpretada estadísticamente.

Una vez aplicadas las encuestas, se entrevistó de manera personal a cada uno de los miembros del Consejo Directivo de la Unidad Educativa, para poder obtener sus opiniones.

En cuanto a los Instrumentos Curriculares, proporcionados por la Unidad Educativa, se pudo acceder libremente a todos aquellos que la Institución disponía, tales como el PEI, que está en proceso de elaboración; el Reglamento Interno, que debido a los cambios presentados con la nueva Reforma Curricular, ha requerido ser reestructurado; el Código de Convivencia, las Planificaciones Mensuales de los docentes, e informes de las reuniones de Área, que se realizan semanalmente, y el POA, que se encuentra inmerso en el PEI de la Institución, en cuanto a los demás documentos, la Institución no dispone, pero se encuentra consciente de su necesidad, sobretodo, en cuanto al código de Ética, ya que al hablar de valores, constituye ser el verdadero reglamento oculto de la Institución.

### 3.3 Método y Procedimiento

Para poder hablar de un determinado método a seguir como base del estudio investigativo, es necesario partir de una revisión bibliográfica, con el fin de poder contar, con las bases teóricas necesarias para determinar el camino más adecuado a seguir.

Cuando se trata de investigar dentro del campo educativo, debe realizarse de manera integral, por lo que el método de estudio contemplará características de los diferentes teorías, considerando así, que lo más apropiado es tomar una **postura positivista**, a través, de la aplicación de una **metodología descriptiva-analítica**, que permita tener una mejor noción de nuestra realidad institucional, ya que los datos recolectados brindarán información confiable, asumiendo por lo tanto, una postura más objetiva, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a directivos, personal administrativo, personal docente, estudiantes y padres de familia

Con la información levantada se realizará un **análisis cuantitativo**, en base al empleo de cuadros estadísticos, que permitirá organizar y graficar la información obtenida de la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas y cuestionarios) facilitando la comprensión de los resultados obtenidos, los mismos que ayudarán a confirmar el cumplimiento de los objetivos planteados y sobre todo si la Unidad Educativa está brindando las bases necesarias a sus estudiantes para ser parte activa de la nueva “Sociedad del Conocimiento”.

Debiéndose poner mucha atención al proceso de **observación directa**, que conducirá a la realización de un **análisis cualitativo** del ambiente escolar, ya que si hablamos de liderazgo y valores, este deberá ser un ambiente de mucha confiabilidad y seguridad, lo cual deberá ser demostrado en el convivir diario.

La metodología de trabajo ha desarrollarse, esta por lo tanto, establecida en función a un análisis sinergista, siendo este un método cualitativo por excelencia, debiéndose tomar muy en cuenta, también los datos cuantitativos para una mejor comprensión del problema de investigación, siendo una investigación totalmente participativa ya que consiste en un conjunto de técnicas basadas en el proceso de las inter-relaciones entre los diferentes miembros que forman parte de la Unidad Educativa y no solamente en los hechos, por lo que es necesario poder contar con una metodología innovadora, participativa, dinámica, reflexiva, crítica y creativa.

Para el procesamiento de la Información una vez aplicados los instrumentos de investigación, se procederá con la organización, análisis e interpretación de la información empírica (datos encuesta, guía de observación). Este proceso se apoyará en la **técnica de la triangulación, para la tabulación y codificación de la información cuantitativa y cualitativa**; pudiendo analizarse así los datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos con la utilización de los métodos correspondientes.

Luego se procederá a organizar la información recabada con el trabajo de campo y organizada en tablas estadísticas, tomándose como referente de organización a la guía para el desarrollo de los contenidos del apartado, para el análisis y discusión de los resultados correspondientes.

Los resultados obtenidos de este trabajo investigativo deberán caracterizarse por su objetividad y precisión, susceptibles a ser verificados, por lo que se contará con una explicación concisa y certera, basada en hechos y no suposiciones, ya que su estudio involucra a seres humanos, por lo que el momento de expresar los resultados se hará de manera razonada y lógica, que conlleven a conclusiones claras y sobre todo que permitan desarrollar proyectos que ayuden a fortalecer el proceso educativo de una manera más humana y sensible dentro de la Institución.

## **4 RESULTADOS**

### **4.1 Diagnóstico**

#### **4.1.1 Los instrumentos de Gestión Educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.**

##### **4.1.1.1 El Manual de Organización.**

La Unidad Educativa no cuenta con este manual de organización. Por lo que se ha podido ver, se podría decir que las autoridades no se han dado cuenta de la utilidad del mismo. Se hace urgente elaborarlo, sabiendo que el mismo sirve como un instrumento de apoyo que define y establece la estructura orgánica y funcional, así como los tramos de control y responsabilidad y los canales de comunicación que permiten una funcionalidad administrativa de la Institución.

Analizando un poco más la realidad de la Institución, las autoridades se han quedado en una gestión que sólo ha utilizado el Reglamento Interno, el Reglamento de la Ley Orgánica de Educación y un Código de Convivencia.

##### **4.1.1.2 El Código de Ética**

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de una institución. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un Código de Ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional, un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

Pese a la importancia de este código, la Unidad Educativa no cuenta con un Código de Ética. Sin embargo, tiene como eje de su actuar, un conjunto de valores, que son los mismos de las Hermanas de la Inmaculada Concepción, establecidos en el

Proyecto Educativo Institucional, el cual tiene sus bases en la integridad del ser humano, estableciendo que toda persona en principio, es un ser necesitado de valores, bienes, conocimiento y moral, en pos de su trascendencia, capaz de buscar su propia perfección dentro de un marco ético, de Respeto y Amor hacia Dios, los demás y a sí mismo, como verdaderos proyectos de vida, partiendo de la Identidad y el discernimiento de la verdad.

#### **4.1.1.3 El Plan Estratégico**

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una *organización* reflejan cual será la estrategia a seguir por su Institución en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Pese a que se sabe la importancia de este plan, la Unidad Educativa no cuenta con esta herramienta. Sin embargo, en el PEI se tienen establecidas las estrategias que seguirá la institución en los próximos siete años.

#### **4.1.1.4 El Plan Operativo Anual (POA)**

Es claro que los directivos saben teóricamente, que el plan Operativo Anual es una herramienta de planificación, que sirve para dar un ordenamiento lógico, a las acciones que se proponen realizar las dependencias, tanto académicas como administrativas de la Institución. El desarrollo de esta herramienta permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de objetivos y metas trazadas; además de contribuir con el cumplimiento de la misión institucional.

El plan operativo tiene como objetivo fundamental, orientar los procesos de trabajos, convirtiendo los propósitos institucionales en pasos claros y en objetivos evaluables a corto plazo; contribuyendo de manera efectiva, al fortalecimiento institucional y a elevar el ordenamiento, la calidad y la transparencia del gasto.

Pese a todo este saber, la Unidad Educativa no cuenta con un Plan Operativo Anual. Sin embargo, al revisar el PEI, se ve que al final del mismo se cuenta con un plan operativo anual, que funcionará a partir del siguiente año lectivo.

#### **4.1.1.5 El Proyecto Educativo Institucional (PEI)**

La Unidad Educativa sí cuenta con el Proyecto Educativo Institucional, el mismo que tiene como fundamentos los que propone la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010 y la Reforma del Bachillerato, sobre todo está cimentado en la fe, la vivencia, los Principios Cristianos y el Carisma Dominicano, como colegio Católico que es.

Es importante señalar que en el presente proyecto se refleja la realidad misma de la Institución, y se plantea las bases para el correcto desarrollo de la labor educativa.

Los componentes y aspectos que forman el Proyecto Educativo Institucional son los siguientes:

**Componente de diagnóstico:** Matriz general, Primera priorización, Priorización técnica, Matriz de estrategias de cambio, Mapa de necesidades.

**Componente de identidad Institucional:** Modelo pedagógico, Perfiles, Visión, Misión, Objetivos, Estrategias.

**Componente curricular:** Matrices de objetivos, destrezas y contenidos, metodología, recursos y evaluación.

**Componente de gestión:** Fundamentos de la gestión, Organigramas, Reglamento Interno, Manual de comportamiento y funciones, Manual de convivencia, Matriz General de Proyectos, P.O.A.

**Proyectos:** De Mejoramiento de las condiciones Institucionales, de Construcción y equipamiento, de Mejoramiento de las condiciones de vida y de estudios de las estudiantes, de Superación profesional, de Innovación pedagógica.

Los lineamientos establecidos en este documento sirven de base de la gestión administrativa, técnica y pedagógica de la Unidad Educativa.

#### **4.1.1.6 Reglamento Interno y otras Regulaciones.**

La Unidad Educativa cuenta con un Reglamento Interno, que al revisarlo, se constata ser un documento desactualizado, ya que fue presentado a la Dirección de Educación, hace más de diez años (Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe "Rosa de Jesús Cordero", 1995).

Durante este año lectivo 2010-2011, el Reglamento Interno de la Unidad Educativa está siendo revisado con el fin de ser actualizado, por la Comisión Permanente de Gestión, que tiene la responsabilidad de analizarlo y fortalecerlo de acuerdo a la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación Básica 2010 y la Reforma del Bachillerato, proceso que resulta largo, ya que no se trata de una simple actualización, sino es necesario estudiar cuidadosamente los cambios establecidos por el Gobierno, y al mismo tiempo adaptarlos a la realidad de nuestra Institución, que si bien es una Unidad Educativa Católica, la Sociedad actual con la gran influencia de las Nuevas tecnologías está causando mucho daño en lo que al manejo de valores de las estudiantes se refiere.

Cabe señalar además, que debido a la Nueva Reforma del Bachillerato, se presentan cambios sustanciales dentro del proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que los Reglamentos Internos de las Instituciones Educativas, deben ser validados y actualizados, acción que deberá irse haciendo a partir de la Nueva Reforma Curricular, que entrará en vigencia en el próximo periodo educativo, siendo necesario contar por lo tanto, con procesos de capacitación para todo el personal que formamos parte de la Institución, con el fin de que su aplicación sea fructífera.

En conclusión, para poder elaborar el Reglamento Interno de la Institución es necesario conocer claramente el nuevo Reglamento de la Ley de Educación, el Código de la Niñez y Adolescencia, el Proyecto Educativo Institucional, el Código de convivencia de las Comunidades Dominicanas y todos los acuerdos y reformas que se vayan haciendo a la Ley de Educación.

De igual forma, la Unidad Educativa cuenta con un Código de Convivencia, elaborado en el 2008, (Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe "Rosa de Jesús Cordero", 2010), que tuvo como base el acuerdo ministerial del 2007, en el que, el Código de Convivencia suple en cierto modo al Reglamento Interno, ya que

presenta una óptica más sancionadora que conciliadora, por lo que al revisarlo a partir de las exigencias actuales de lo que se entiende como Código de Convivencia, se podría decir que es más un Reglamento Interno que un Código de Convivencia, ya que si bien incluye artículos, derechos, deberes y obligaciones de las estudiantes, docentes, autoridades y padres de familia, y contiene ciertas normativas, sin embargo no es lo suficientemente claro como el caso del Reglamento Interno, en cuanto a estímulos y sanciones, o el otorgamiento de condecoraciones y preseas por logros tanto de las estudiantes como de los docentes.

Por lo tanto, considero indispensable contar con un Código de Convivencia como herramienta reguladora, en la sociedad actual ya que se trata de un documento que de forma clara y fácil orienta las buenas relaciones del convivir diario entre todas las personas que formamos parte de la Institución Educativa y por lo tanto responsables de brindar una formación integral en valores, ya que al conocer claramente los derechos y obligaciones de cada uno de sus miembros, se puede llegar a establecer acuerdos mutuos, demostrando la existencia de una relación democrática dentro de la Institución, permitiendo realizar las actividades planificadas en un ambiente de paz y respeto mutuo, actitud fácilmente demostrable dentro y fuera de la Institución, demostrando equidad y justicia evitando caer en cualquier tipo de discriminación, respetando el lema de la Institución: "AMOR Y VERDAD".

Al ser el Código de Convivencia una herramienta fundamentada en los reglamentos de ley vigentes: Ley Orgánica de Educación, Código de la Niñez y Adolescencia, Acuerdo Ministerial 182, el Reglamento Interno de la Institución y la filosofía propia de la Espiritualidad Dominicana, constituye ser el modelo de convivencia de la comunidad educativa, fortaleciendo el desarrollo integral de las estudiantes, docentes, padres de familia, personal administrativo, de servicio y de apoyo a la comunidad educativa.

Un Código de Convivencia por lo tanto, debe registrar todos aquellos criterios básicos que permiten mantener una comunicación sana, mejorando las relaciones interpersonales, fomentando el desarrollo de una sociedad con valores humanos y cristianos como colegio Católico, que somos.

Por lo que, luego de revisar los dos documentos concluyo que hay que trabajar arduamente en la culminación del fortalecimiento y adecuación del nuevo Reglamento Interno, ya que conjuntamente con la Ley Orgánica de Educación constituyen ser la base para la elaboración del Código de Convivencia.

Estos dos reglamentos son básicos y deben ser de conocimiento de todos los padres de familia, que decidan optar por nuestra institución, para la formación de sus hijas según el modelo pedagógico de la Unidad Educativa.

En la actualidad existe una ausencia de regulaciones internas de la Institución, no es por falta de interés de las Autoridades, por lo que consideraría que se debe en parte a los grandes cambios que están produciéndose en nuestra sociedad, los mismos que están obligando a modificar completamente los esquemas tradicionales, que durante mucho tiempo se los ha mantenido.

El colegio se caracterizado por ser una institución centenaria, cuya misión ha sido brindar una formación científico-académica de calidad, fomentando una educación integral, en la que se promueve la libertad de pensamiento, en base a una autonomía verdadera, dentro de un ambiente disciplinario y creativo, dando mucha importancia a los valores, en base a una formación fraterna, solidaria y más humanista, guiados siempre por el Carisma Dominicano.

#### **4.1.2 La Estructura Organizativa de la Unidad Educativa.**

##### **4.1.2.1 Misión y Visión**

La institución cuenta con una misión y visión, estructuradas de acuerdo a lo que se debe hacer para sus respectivas formulaciones.

##### ***Misión:***

“Preparar a la estudiante para la vida desde la búsqueda de la verdad, a través del esfuerzo y el desarrollo pleno de sus potencialidades, promoviendo la formación de una persona creativa, autónoma y con conciencia crítica de la realidad, capaz de ser testigo de los valores del Evangelio al estilo característico del Carisma Dominicano”.

**Visión:**

“La Unidad Educativa Particular Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, en el año 2007, sobresale como una institución formadora de estudiantes de alta calidad humana, espiritual y académica, con espíritu investigativo, crítico y creativo, con niveles avanzados de bilingüismo, resultado de la interacción en la comunidad educativa, animado por un equipo de trabajo calificado que desarrolla permanentemente un ambiente de inquietud intelectual generador de progreso social”.

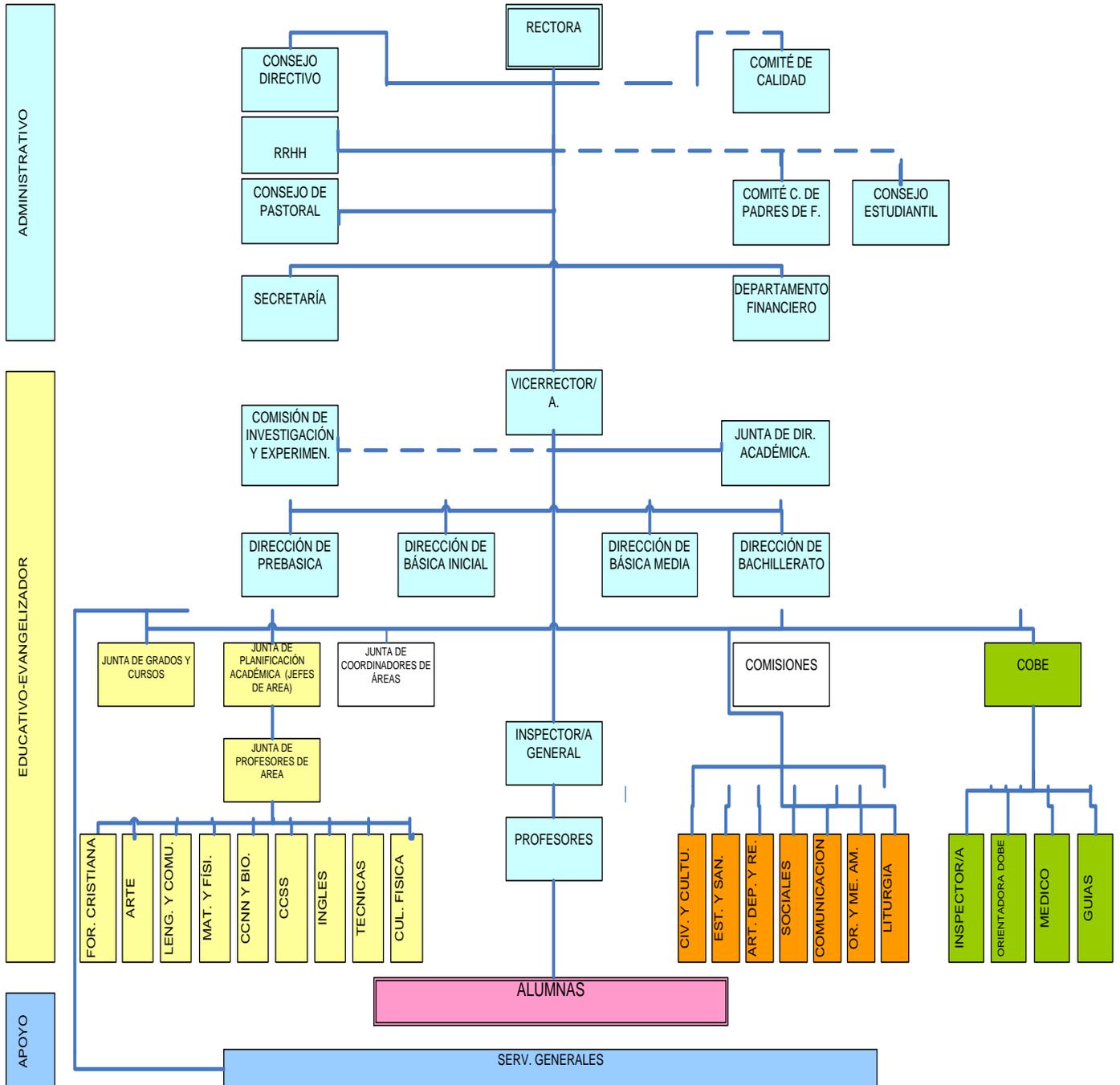
La Misión de la Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, más conocida dentro de nuestra Sociedad con el nombre de “CATALINAS”, se basa en la avidez de la institución de ofrecer una educación integral, fomentando siempre la creatividad de las estudiantes, lo cual les brinda una formación crítica, que les permite actuar en cualquier ámbito que se les presente, siempre guiadas por el Carisma Dominicano, fomentando continuamente los valores humanos, religiosos y morales desde el punto de vista del Evangelio.

La Misión de la Institución tiene como meta por lo tanto, el logro de su visión, ya que siempre está mirando al futuro, con mente clara y segura de que las siembras del presente, serán los frutos del futuro, ya que los conocimientos adquiridos actualmente por las estudiantes son la base para su desarrollo actual y futuro, siendo ellas las que formarán la Sociedad del Futuro, de allí la responsabilidad de todos los miembros que forman parte del quehacer educativo, dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje de las estudiantes, de cambiar la ideología de la administración de información con la de construcción de conocimientos, en base a la verdad, responsabilidad y seguridad en sí mismo, a través, de un verdadero trabajo en equipo e interacción con los demás miembros de la sociedad.

**4.1.2.2 El Organigrama**

Al revisar el componente de gestión del PEI, se pudo observar la necesidad de adecuar el organigrama de la Institución, pues al hablar de procesos, fue importante definir funciones, responsabilidades y tipos de relación entre los mismos, debiendo ser socializado con el fin de que todos los miembros que formamos parte de la Institución lo conociéramos.

Quedando el nuevo organigrama Institucional, establecido de la siguiente manera:



Tomado de los Documentos de la Institución Educativa "Rosa de Jesús Cordero" Copiado el 10 de Octubre, 2011

#### 4.1.2.3 Funciones por Áreas y Departamentos

La Unidad Educativa no cuenta con un manual de funciones explícito, pero sí se puede observar que las diferentes Áreas y Departamentos tienen claras sus funciones, las mismas que tiene como base el Reglamento General de la Ley de Educación, y laboran una vez por semana, analizando continuamente los procesos

de enseñanza-aprendizaje, con el fin de hacer correcciones o aclarar situaciones que se considere pertinente, mediante un seguimiento continuo, brindando así una educación de calidad no solo académica sino también en valores.

El trabajo desplegado por cada una de las diferentes Áreas, se le puede considerar como bueno, ya que si bien este ha sido un periodo de muchos cambios, que ha requerido la participación de todo el personal, la disponibilidad de los mismos para el cumplimiento de sus actividades y el apoyo entre todos con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales y personales ha sido muy notorio.

#### **4.1.2.4 El Clima Escolar y Convivencia con Valores**

Al hablar de clima escolar es importante saber diferenciarlo de clima de clase, pues el clima escolar hace referencia al conjunto de características psicosociales de un centro educativo, siendo determinado por todos los factores estructurales, personales y funcionales de la Institución, que integrados a un proceso dinámico específico otorgan la característica propia a la Institución, representando por lo tanto la identidad de la misma, siendo original y específica de cada centro educativo, de carácter permanente y estable a lo largo del tiempo y de lenta evolución. En cambio el clima de clase al ser una unidad funcional al interior de la Institución, se encuentra influenciada por variables específicas del proceso que inciden en un contexto determinado, tales como las características propias de los docentes como de los alumnos, y la interacción entre ambos, la dinámica de clase, etc. (Calidad Educativa Edu San Luis, 2010)

El clima escolar es la variable que más influye en el rendimiento de los estudiantes de la Latinoamérica. (UNESCO, 2008)

Según los estudios realizados por miembros de la oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe en una muestra de estudiantes de 4º y 7º año de educación básica, sobre el desempeño académico, se pudo constatar la influencia que ejerce sobre cada uno de los estudiantes las condiciones internas de la escuela, superando inclusive a los factores relacionados con la situación socioeconómica familiar, aunque esta al igual que las condiciones culturales constituyen también ejercer gran influencia en el rendimiento escolar, siendo por lo tanto la segunda variable de mayor importancia, por lo que la distribución de los

aprendizajes en los diferentes estratos de la población se vuelve cada vez más complicada, pudiendo verse que, los estudiantes que asisten a Instituciones Educativas rurales, en América Latina y el Caribe, obtienen desempeños más bajos que los que concurren a Instituciones de las zonas urbanas, siendo importante además considerar que de acuerdo a este estudio, los logros cognitivos de los estudiantes en general se encuentra entre un 40 y 49%, lo cual es muy bajo si se toma en cuenta que estamos en un proceso de cambio el mismo que busca brindar una educación de calidad, orientada a formar para la vida.

En conclusión se puede decir, que un buen clima escolar es lo que más ayuda a la educación, ya que la satisfacción del niño con su escuela, y el nivel educativo y económico de su hogar se asocia con un mejor rendimiento. (Diario El Expreso , 2010).

Al encontrarnos en los umbrales del tercer Milenio, la educación se enfrenta a nuevos desafíos y más aún las escuelas católicas como la Unidad Educativa “Rosa de Jesús Cordero”, influenciados por los contextos socio-cultural y político, viviéndose en la actualidad, una verdadera crisis de valores, ya que se encuentran influenciadas, por los medios de comunicación social masivos de difuso subjetivismo y relativismo moral, lo que impide que se puedan cultivar los valores que predica la Institución.

Los rápidos cambios estructurales, las grandes innovaciones técnicas y la globalización económica influyen notablemente en el desarrollo personal de cada individuo, y por lo tanto de la sociedad, haciendo que esta sea cada vez más pluriracial, pluriétnica y plurireligiosa, fomentando una creciente marginación de la fe cristiana como base de una verdadera convivencia, lo cual, ha afectado en gran medida el clima escolar, por lo que educar en los actuales momentos resulta especialmente difícil, siendo necesario contar con procesos de capacitación docente permanente en el ámbito académico pero sobre todo en lo relacionado a las interrelaciones personales, ya que si el docente y el personal que labora en la Institución no sabe manejar un buen ambiente, considerando el entorno sociocultural y religioso de los estudiantes, la visión Institucional no se verá reflejada en el cumplimiento de sus objetivos, fracasando como Institución Católica cuyo fin es la promoción de la persona, poniendo como evidencia la relación del hombre con

Cristo, proponiendo una formación integral, en base al cultivo de todos los valores éticos, morales y religiosos, siendo por lo tanto cada uno de los estudiantes el centro del proyecto educativo. (Aciprensa.com, 2010).

El desarrollo emocional de una persona se encuentra íntimamente relacionado con su desarrollo intelectual, por lo que si el clima escolar es inestable, los estudiantes pueden presentar ciertas deficiencias en la memoria, dificultad de percepción y atención, etc. Por el contrario un buen desarrollo de las capacidades emocionales le levanta la autoestima, facilitando su proceso de aprendizaje y de adaptación al medio.

Si bien se habla mucho sobre el ambiente interno de la Institución no debe ser descuidado el papel que desempeñan los padres en la formación de sus hijos, ya que si no saben brindarle un ambiente sano, tranquilo, fundado en valores y el amor a Cristo, por más que dentro de la escuela exista un buen clima escolar, el estudiante no va a desarrollarse adecuadamente, por lo tanto debe considerarse que dentro del proceso de formación de los estudiantes la escuela y el hogar van de la mano, por lo que, en un ambiente de paz se aprende más y mejor.

#### **4.1.2.5 Dimensión pedagógica curricular y valores**

Hace referencia a los fines y objetivos concretos de la Unidad Educativa, considera los procesos de enseñanza-aprendizaje, contenidos, selección de material de trabajo, procesos de evaluación, etc.

Al hablar de una dimensión pedagógica curricular y valores, realmente es una dimensión que no contemplaba mucho la importancia de los valores dentro del proceso formativo, ya que sólo se ha estado trabajando desde una perspectiva tradicional, de allí la necesidad de realizar un trabajo que permita acoplar el currículo del estado a la realidad propia de las estudiantes de la Unidad Educativa.

Sin embargo, el Colegio de las Catalinas, como Institución Educativa Católica, siempre ha considerado la necesidad de un acompañamiento continuo de las estudiantes en su proceso formativo, bajo la guía y orientación de los docentes, de tal manera que sean ellas, las verdaderas actoras de su aprendizaje, bajo un verdadero Carisma Dominicano, que orienta a una enseñanza más humana, en

donde los valores son parte central en el proceso de formación, los mismo que son trabajados directamente desde la materia de Formación Cristiana, y como ejes transversales en las demás materias, como se puede observar en las planificaciones de las mismas, de allí la importancia de contar con docentes con capacidad crítica, capaces de planificar sus clases considerando a cada estudiante como un ser único, generando confianza en los mismos, fomentando así el logro de sus aprendizajes de manera crítica y segura, mediante la práctica del compañerismo, solidaridad, respeto y responsabilidad.

#### **4.1.2.6 Dimensión Organizativa Operacional y Valores**

Hace referencia a la organización interna de la Institución: cuerpo docente, equipo administrativo, equipo de servicio, departamentos técnicos, comité central de padres de familia.

En cuanto a esta dimensión se constata que existe una organización un poco débil en la Unidad Educativa, ya que hay algunos aspectos operacionales que caen sólo a unas pocas personas, muchas veces debido a la falta de colaboración e involucramiento.

Está claro que para que una organización pueda llevar a cabo su misión es indispensable la participación de todos sus miembros, lo cual no siempre se consigue, por lo que se consideraría muy importante realizar actividades que permitan integrar a todo el personal en un verdadero trabajo en equipo, en base al respeto, confianza y lealtad hacia uno mismo y la Institución para la cual se labora, es decir, fomentar el manejo de los valores organizacionales.

#### **4.1.2.7 Dimensión Administrativa y Financiera y Valores**

Se refiere a la distribución del tiempo, espacios y la administración de recursos humanos y financiera.

En cuanto a esta dimensión no se puede decir mucho, ya que es una dimensión totalmente gestionada por los directivos.

#### **4.1.2.8 Dimensión Comunitaria y Valores**

Esta dimensión hace referencia a las relaciones establecidas con las distintas organizaciones sociales, culturales, empresariales, etc., del sector.

En cuanto a esta dimensión se puede decir que la convivencia con los miembros de la comunidad, se caracterizaba por ser un poco tensa, pero a partir de este año lectivo, la relación ha cambiado notoriamente, gracias a las gestiones realizadas por parte de las autoridades, principalmente por parte de la rectora, la misma que está tratando de ejercer un liderazgo cada vez más confiable y seguro, lo que se puede observar con la participación de la Institución en las diferentes actividades de la comunidad, así como la participación de la comunidad en eventos del colegio, fomentándose la amistad, la unidad, la solidaridad y el respeto entre los diferentes miembros de la comunidad.

#### **4.1.2.9 Dimensión Con Vivencial y Valores**

Hace referencia a las relaciones con vivenciales en el interior de la Institución, es decir, a las relaciones entre padres de familia y representantes, entre docentes, entre estudiantes, entre el personal administrativo, etc.

Esta dimensión tal vez es la más difícil de manejar, debido a la diversidad de culturas y formas de pensamiento, lo que hace que existan roces con facilidad, y más aún si existe un ambiente propicio para el mismo, tal como se observa en la actitud entre las estudiantes, sobre todo en las más pequeñas, en las que sus padres y representantes influyen notablemente, determinando con quien pueden o no llevarse las estudiantes, fomentando un ambiente de incertidumbre en las mismas.

De igual manera puede observarse algunas conductas indeseables cuando se presentan cierto tipo de egoísmo o envidia entre los miembros del equipo docente o administrativo, de allí la importancia de contar con directivos con un liderazgo sinergista, ya que es muy proactivo, y por lo tanto busca la satisfacción personal de los miembros de la institución, brindando seguridad y confianza dentro de la Institución.

### 4.1.3 Análisis FODA

Hace referencia a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una Institución:

#### 4.1.3.1 Fortalezas y Debilidades

**Fortalezas:** Constituyen todas los recursos internos materiales y humanos, favorables para el buen desempeño de la Institución, siendo de vital importancia para el logro de los objetivos.

**Debilidades:** Constituyen todas aquellas posibilidades de mejoramiento para la Institución, pueden deberse a problemas de tipo cultural, académico, social, económico, político, geográfico en el que se desarrolla la Institución.

#### 4.1.3.2 Oportunidades y Amenazas

**Oportunidades:** Constituyen todos aquellos factores que de una u otra manera apoyan y fortalecen el buen funcionamiento de la Institución.

**Amenazas:** Constituyen todas los factores o situaciones negativas que de una u otra manera atentan con el desarrollo de la Institución, son factores externos de tipo social, geográfico, político, cultural, natural, económico, etc.

El FODA es un instrumento que le permite a la Institución detectar su situación organizacional interna y externa, es decir, realizar un diagnóstico mismo de la Institución, permitiéndole planificar estratégicamente su accionar a corto, mediano y largo plazo, ya que proporciona un informe real y contundente, por lo que, es indispensable contar con datos fidedignos y veraces el momento de su aplicación. Siendo por lo tanto la herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la Unidad Educativa, obteniendo de esta manera un diagnóstico preciso que permite tomar decisiones acordes a la misión y visión Institucional.

EL FODA con el cual se cuenta en este trabajo investigativo realizado en la Unidad Educativa, resume los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas aplicadas tanto a los directivos, docentes, estudiantes, padres de familia, personal

administrativo y personal de servicio, lo cual nos a permitido obtener la siguiente matriz FODA

#### 4.1.3.3 Matriz FODA

(Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe "Rosa de Jesús Cordero", 2010)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Organización de Equipos de trabajo en Áreas.</li> <li>• El tamaño de la organización es medido por los resultados obtenidos en la Institución.</li> <li>• Las tareas de los miembros es un aspecto tomado en cuenta.</li> <li>• Clima de respeto y Consenso en la toma de decisiones.</li> <li>• Delegación de la toma de decisiones.</li> <li>• Trabajo con un número pequeño de estudiantes por aula.</li> <li>• La Institución la integran los organismos de Dirección, Gestión, Coordinación y Técnica.</li> <li>• Se brinda un seguimiento continuo a los procesos de evaluación por parte de los directivos.</li> <li>• Coordinación de las actividades de enseñanza – aprendizaje.</li> <li>• La gestión pedagógica fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico</li> <li>• Trabajo en función a la reingeniería de procesos y el manejo del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual.</li> </ul>	<p><b>Gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un Manual de Normas.</li> <li>• Falta de Aplicación de un Proceso de Capacitación Docente permanente.</li> <li>• Debilitados procesos encaminados al trabajo en equipo.</li> <li>• Ausencia de una buena retroalimentación proporcionada por la información de los resultados de desempeño de las estudiantes, docentes y directivos.</li> <li>• Débil promoción de procesos de investigación.</li> <li>• Resistencia de algunos compañeros docentes al empleo de nuevos métodos de enseñanza.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta y estimula el desarrollo académico y deportivo en las estudiantes</li> <li>• Se fomenta el empleo de las Tics dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.</li> <li>• La gerencia educativa promueve en los padres de familia y la comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante</li> <li>• Se cuenta con docentes comprometidos con las decisiones tomadas por el director o rector.</li> <li>• Los trabajos generalmente se realizan en grupos con instrucciones claras y participación del docente.</li> <li>• Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa.</li> <li>• Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades académicas y socioculturales.</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La administración y liderazgo del Centro Educativo promueve la excelencia académica.</li> <li>• Se cuenta dentro de la Institución con buenos líderes Institucionales.</li> <li>• Trato coordinado de los conflictos que pueden surgir en el grupo estableciendo medidas oportunas para resolverlos.</li> <li>• La participación del personal administrativo y de servicio en diferentes actividades programadas por la Institución.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de colaboración y participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales, culturales y académicas.</li> <li>• Ausencia de buenos mecanismos de comunicación interna.</li> <li>• Deficiente manejo de acciones orientadas a mejorar el clima de convivencia del grupo.</li> <li>• El rol del docente líder no siempre se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El liderazgo en la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la motivación y el cambio.</li> <li>• Los directivos gestionan el área administrativa en función a un liderazgo sinérgico.</li> <li>• Manejo de un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes.</li> <li>• Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades.</li> <li>• La rectora considera la opinión de los Padres de familia en las situaciones que requiere su intervención.</li> <li>• Los métodos de enseñanza en el aula se caracterizan por la innovación, variedad y participación de todas las estudiantes.</li> <li>• La realización de trabajos en grupo se encuentran bien fundamentados, siendo una forma de integración y compañerismo de las estudiantes</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta la vivencia y el cultivo de valores y virtudes en todos los miembros de la Institución, considerando el entorno</li> <li>• Dentro de la Institución la ética y los valores se enseñan con el ejemplo.</li> <li>• Manejo de un clima laboral caracterizado por el manejo de valores.</li> </ul>	<p>cuestionar las órdenes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apertura de los padres de familia a la implementación de nuevos métodos de enseñanza.</li> <li>• Falta de integración de algunos docentes.</li> <li>• Escasas actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.</li> <li>• Algunos docentes no escuchan a las autoridades y no siempre tienen la disposición de comprometerse más allá de lo que su contrato establece.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Valores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación en valores y virtudes considerando el entorno, por parte de los profesores al inicio de la hora de clase.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos sistemas de gestión</li> <li>• Proceso de capacitación continua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El uso excesivo de celulares</li> <li>• El empleo sin control del Internet,</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidades brindadas por Instituciones como la UTPPL mediante una educación a distancia pudiendo accederse a una formación de manera permanente.</li> <li>• La aplicación de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.</li> </ul>	<p>medios informales de comunicación como Chat, Facebook, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El abandono de los padres a los hijos.</li> <li>• Pérdida de valores en los hogares.</li> <li>• Falta de respeto de los hijos hacia los padres.</li> <li>• Ausencia de un liderazgo asertivo dentro de los hogares.</li> </ul>
---	--

En síntesis, se puede deducir que la Unidad Educativa Particular Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, es un Centro Educativo, caracterizado por el servicio prestado, el mismo que se encuentra enfocado a brindar una formación integral y de calidad a todas y cada una de sus estudiantes, ávidas de aprender, jóvenes muy receptivas, muchas de ellas caracterizadas por ser auténticas líderes, lo que brinda mucha confianza dentro del aula de clase.

En cuanto a los docentes, se cuenta con personal muy humano, siempre prestos a atender las necesidades de las estudiantes y padres de familia, siendo capaces de enseñar con su ejemplo de vida, bajo el Carisma Dominicano.

La Institución está conformada por organismos de Dirección, Gestión, Coordinación y Técnica, pudiendo observarse que las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución, brindando un seguimiento continuo a los procesos de evaluación, llevando una verdadera coordinación de actividades de enseñanza-aprendizaje, en función a la reingeniería de procesos y el manejo del Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual.

Desde el campo de la Gestión, se cuenta con una buena organización de Equipos de trabajo a través de Áreas, las mismas que si bien cumplen con actividades individuales, se encuentran vinculadas entre sí, lo que facilita mantener un mejor desempeño, sin embargo, se puede notar la ausencia de procesos encaminados al trabajo en equipo..

En cuanto a los padres de familia, existe gran apertura por parte de la Institución, para su participación en las actividades académicas y socioculturales.

El liderazgo en la Unidad Educativa, está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la motivación y el cambio, lo cual puede observarse en el trabajo en el aula, caracterizado por la innovación, variedad y participación de todas las estudiantes, de igual manera en la realización de trabajos en grupos, que se encuentran bien fundamentados, siendo una forma de integración y compañerismo entre las estudiantes.

En cuanto al cultivo de valores, como una verdadera Institución Católica, guiada por el carisma Dominicano, fomenta ampliamente en cultivo de valores tanto a nivel de las estudiantes como de los docentes, quienes enseñan con su ejemplo de vida, dentro de un ambiente ético y moral.

Si bien, la Unidad Educativa cada día se esfuerza más, por brindar una educación cada vez mejor, acorde a las necesidades de la nueva sociedad del conocimiento, existen ciertas debilidades, las mismas que deben ser consideradas con el fin de mejorar el servicio prestado por la misma, como es facilitar y motivar a los docentes con su preparación y capacitación, ya que la educación del mundo actual, demanda contar con procesos de capacitación continua, lo que garantiza un mejor servicio por parte de los mismos.

De igual manera, una debilidad y amenaza, frente a la cual se enfrenta la Institución Educativa hace referencia al empleo de la nueva tecnología y las redes sociales.

A partir de esta Matriz FODA, se puede obtener una Matriz de Problemas, la misma que orienta de mejor manera a detectar los principales problemas o debilidades dentro de la Institución, a igual que sus causas y efectos, con el fin de poder buscar las soluciones más adecuadas a los mismos.

#### 4.1.3.4 Matriz de problemáticas

Problemas Observados	Causas	Efectos
1. <b>Gestión</b> Ausencia de trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos confusos.</li> <li>• Falta de reglas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desorientación.</li> <li>• Desorganización.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de planificación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco involucramiento auto suficiencia</li> </ul>
<p><b>2. Liderazgo</b> Docentes reactivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se delega funciones</li> <li>• No se dialoga con el docente.</li> <li>• Se imponen responsabilidades que el docente sólo debe cumplir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los docentes no se involucran en la toma de decisiones en los procesos educativos</li> <li>• Falta de comunicación y de relaciones interpersonales</li> <li>• Docentes no participan de tareas extracurriculares y solo se limitan a su labor dentro del aula</li> </ul>
<p><b>3. Valores</b>  La falta de colaboración de los padres de familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar la felicidad de los hijos con dinero.</li> <li>• Los padres de familia piensan que con cumplir con sus obligaciones económicas su trabajo con sus hijas ha terminado, y que es la Institución la que debe sembrar los valores en las estudiantes, no los padres.</li> <li>• Padres de familia sumamente ocupados en sus negocios, no tienen tiempo para los asuntos relacionados con sus hijas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piensan que con el dinero se reemplaza su falta de cuidado y afecto.</li> <li>• les interesa lo que el colegio haga o deje de hacer, también se preocupan por el prestigio que tiene la Institución, el cultivo de valores delegan a la institución educativa.</li> <li>• No se enteran de los eventos realizados por el colegio, y si lo hacen buscan justificativos para no involucrarse directamente en el proceso de formación de las estudiantes.</li> </ul>

#### 4.2 Análisis de los Resultados de Encuestas y Entrevistas

#### **4.2.1 Relatoría del proceso de aplicación de los Instrumentos de Investigación**

Una vez determinado el tema del trabajo investigativo, se debe establecer la metodología a seguir, lo que permitirá definir los instrumentos a emplear para la recogida de datos.

Para la realización de este trabajo, el tema y los instrumentos a ser aplicados fueron definidos y elaborados por la Universidad Técnica Particular de Loja, para ser aplicados en las diferentes Instituciones Educativas, actividad que facilitó nuestro trabajo, el mismo que consistió en revisar toda la bibliografía posible con el fin de obtener la mayor y mejor información sobre el trabajo de investigación, de igual manera se solicitó autorización y firmó una acta de compromiso con la Institución Educativa, para poder realizar el estudio, y por lo tanto, la aplicación de las encuestas, contándose con toda la población del personal directivo y administrativo, y un muestreo aleatorio del personal docente, estudiantes y padres de familia, con el fin que los datos obtenidos proporcionen resultados lo más veraces posibles.

Durante el proceso de aplicación de cuestionarios y encuestas, se contó con el apoyo incondicional de las autoridades y miembros de la comunidad educativa, quienes accedieron a formar de este proyecto, al mismo que no se lo pude considerar como un requisito de acreditación, sino como un medio para mejorar la calidad de educación brindada por parte de la Institución, ya que al hablar de valores, es menester de todos los integrantes del quehacer educativo, fomentar el crecimiento integral del ser humano, lo cual se consigue con el involucramiento de todos, bajo un liderazgo de servicio y sinérgico de los directivos, los mismos que tiene la ardua tarea de guiar el proceso educativo en pos de un futuro mejor.

#### **4.2.2 Resultados y Análisis de las Encuestas**

##### **4.2.2.1 Resultados de las Encuestas y Entrevistas de los Directivos**

La Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe Rosa de Jesús Cordero, es un prestigioso establecimiento Educativo Católico de niñas y señoritas, que se encuentra brindando sus servicios a la ciudadanía Cuencana durante más de 100

años, cuenta con una infraestructura adecuada a las necesidades actuales y con personal docente preparado y capacitado para el cumplimiento de sus obligaciones pedagógicas, lo que permite cumplir con el propósito educativo institucional, sin embargo al entrar a formar parte de la nueva Sociedad del Conocimiento, es fácil darse cuenta que existen muchos aspectos a cambiar dentro de la misma, ya que en la actualidad ser docente no solo es dar una clase magistral, sino fomentar en las estudiantes su deseo de superación, para lo cual es indispensable contar con el apoyo incondicional de directivos, docentes, padres de familia y la comunidad en la cual se desenvuelve la Institución Educativa, siendo básico cumplir con un trabajo ético y moral, bajo un buen liderazgo directivo lo que va a llevar a la consecución de los objetivos institucionales y personales.

Para este proceso investigativo, se procedió a la aplicación de encuestas a directivos, docentes, estudiantes, personal de servicio, personal administrativo y padres de familia de la Unidad Educativa, cuyo formato fue elaborado por docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja, al igual que el formato de entrevista aplicado a los directivos.

La aplicación de las encuestas se efectuó por medio del correo electrónico en formato **pdf**, lo que facilitó la recolección de los resultados y su tabulación.

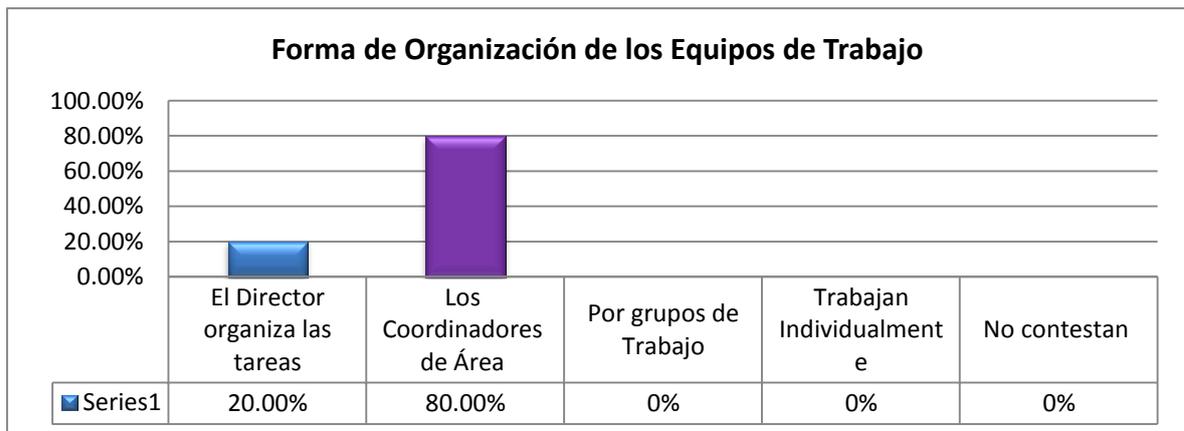
**Tabla 11: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo**

<b>Forma de Organización</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>a.</b> El director organiza las tareas en una reunión general cada trimestre.	2	<b>20%</b>
<b>b.</b> Coordinadores de Área	8	<b>80%</b>
<b>c.</b> Por grupos de Trabajo	0	<b>0%</b>
<b>d.</b> Trabajan individualmente	0	<b>0%</b>
<b>e.</b> No contestan	0	<b>0%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 11: Forma de organización de los equipos de trabajo en el Centro Educativo**



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

El trabajo realizado por las diferentes Áreas, es de vital importancia, para el buen desarrollo de las Actividades Académicas dentro de la Unidad Educativa, siendo por lo tanto, los Coordinadores de Área quienes juegan un papel muy importante dentro del proceso de organización de los Equipos de trabajo, como lo expone el 80% de los encuestados, sin restar importancia a la labor desarrollada por las Autoridades de la Institución, quienes trabajan conjuntamente con los Coordinadores, buscando continuamente alternativas que permitan mejorar la calidad educativa, lo cual es una verdadera **Fortaleza** de la Institución. (Pág. 6, la Gestión Educativa se caracteriza por fomentar el trabajo en equipo mediante la delegación de responsabilidades a través de todos los miembros de la Institución).

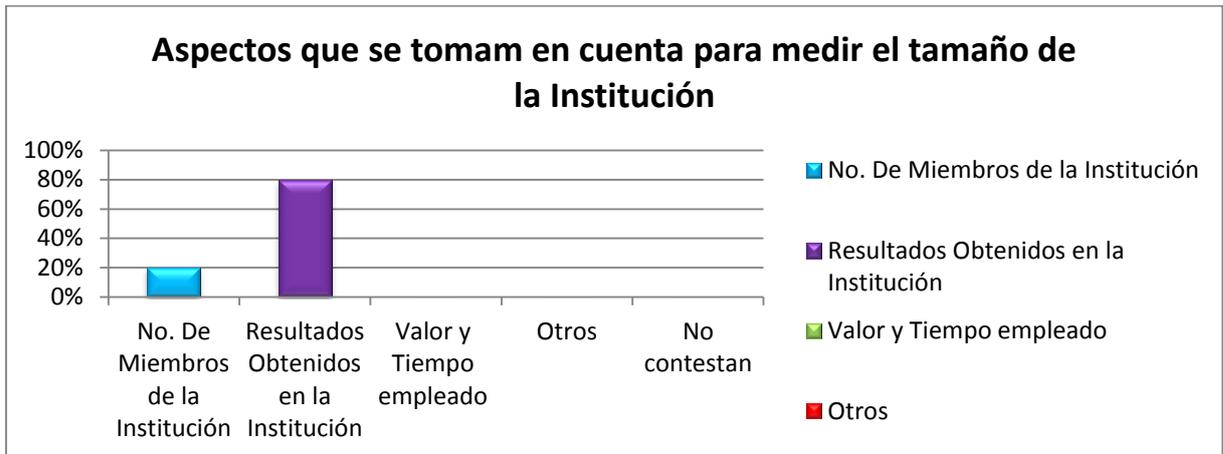
**Tabla 12: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización**

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la Institución	2	<b>20%</b>
b. Los resultados obtenidos en la Institución	8	<b>80%</b>
c. Valor y Tiempo empleados en la Institución	0	<b>0%</b>
d. Otros	0	<b>0%</b>
e. No Contestan	0	<b>0%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

### Cuadro 12: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la Organización



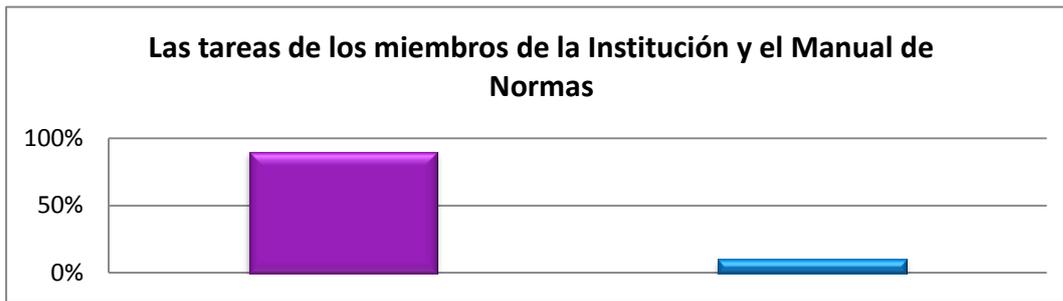
Realizado por: La autora  
Fuente: Directivos Unidad Educativa

Como podemos ver, la forma de medir el tamaño de la Institución, si bien el 20% consideran que es en función al número de miembros que forman parte de la Institución, el 80% establece que es en base de los resultados obtenidos, considerándose esto dentro del desempeño Institucional, una **fortaleza** ya que toda Unidad Educativa es una organización de servicio, por lo tanto, todos los logros obtenidos en la misma son fruto del desarrollo y realización personal tanto de los docentes como de los estudiantes. (Pág. 6, características propias de la Gestión Educativa, promover procesos de capacitación permanente de los docentes, lo cual permite brindar una educación de calidad, constatándose en los logros y resultados obtenidos en la Institución).

**Tabla 13: Las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
<b>a. Si</b>	7	<b>70%</b>
<b>b. No</b>	3	<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>	10	<b>100%</b>

Realizado por: La autora  
Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 13: Las tareas de los miembros de la Institución y el Manual de Normas**

Realizado por: La autora  
Fuente: Directivos Unidad Educativa

Como se puede ver, el 90% de los encuestados dan una respuesta positiva, es decir, están conscientes de su función y misión dentro de la Unidad Educativa, pero un 10% de los mismos establecen que no, esto es debido a que en la actualidad no se cuenta con un verdadero **Manual de Normas**, que regule las diferentes funciones a ser cumplidas por cada uno de los miembros de la Institución, siendo esta una **Debilidad**, que requiere solución inmediata. (Pág. 58 de acuerdo al análisis realizado a los Instrumentos de Gestión Educativa dentro de la Institución se pudo evidenciar la ausencia de alguno de ellos como es el caso del Manual de Organización, Código de Convivencia y el Reglamento Interno los cuales están en proceso de elaboración y aprobación.)

**Tabla 14: El Clima de Respeto y consenso en la Toma de Decisiones**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
Si	9	<b>90%</b>
No	1	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	10	<b>100%</b>

Realizado por: La autora  
Fuente: Nómima Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 14: El Clima de Respeto y consenso en la Toma de Decisiones**



Realizado por: La autora  
Fuente: Directivos Unidad Educativa

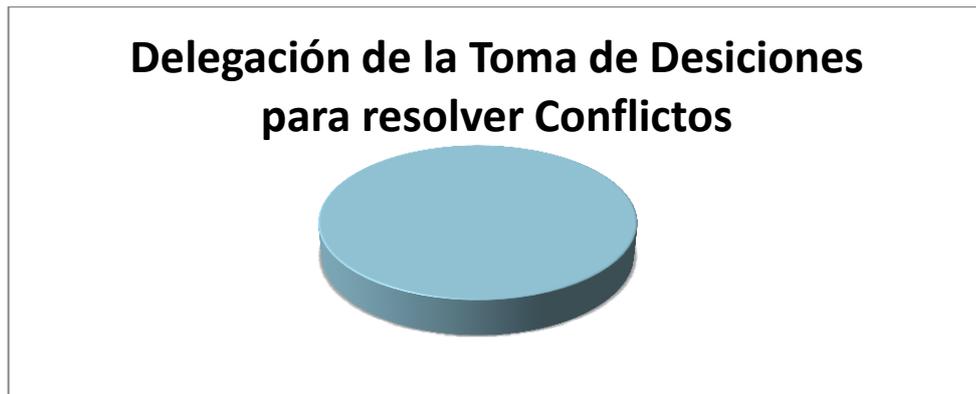
Uno de los principales valores a ser fomentados dentro de la Unidad Educativa considero es el respeto, y es así que el 90% considera que el trabajo se desarrolla dentro de un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, lo cual se lo debe considerar como una **Fortaleza**, sin embargo no se debe dejar de lado la opinión de algunas personas quienes no están de acuerdo, por lo que se debe trabajar dentro de este tema con el fin de mejorar el clima laboral Institucional. (Pág. 19. Un liderazgo Directivo Estratégico se caracteriza por un trabajo en equipo y la delegación en la toma de decisiones, conduciendo así a la comunidad educativa al cumplimiento de la misión y visión Institucional).

**TABLA 15: Delegación de la toma de decisiones para Resolver Conflictos.**

Aspectos que se toman en cuenta	f	%
a. Si	10	<b>100%</b>
b. No	0	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	10	<b>100%</b>

Realizado por: La autora  
Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

### Cuadro 15: Delegación de la toma de decisiones para Resolver Conflictos



Realizado por: La autora  
Fuente: Directivos Unidad Educativa

Dentro de la Unidad Educativa la delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos es una de las grandes **fortalezas**, fomentándose el verdadero trabajo en equipo, lo cual permite que cada uno de sus miembros sepamos cuando y como actuar en las diferentes situaciones favoreciendo así la toma adecuada de decisiones ante cualquier conflicto que se presente. (Pág. 19. Como se puede ver este apartado corrobora la pregunta anterior quedando claro que dentro de la Institución Educativa existe gran apertura por parte de las autoridades para la delegación de la Toma de Decisiones en diferentes actividades tales como en la resolución de conflictos).

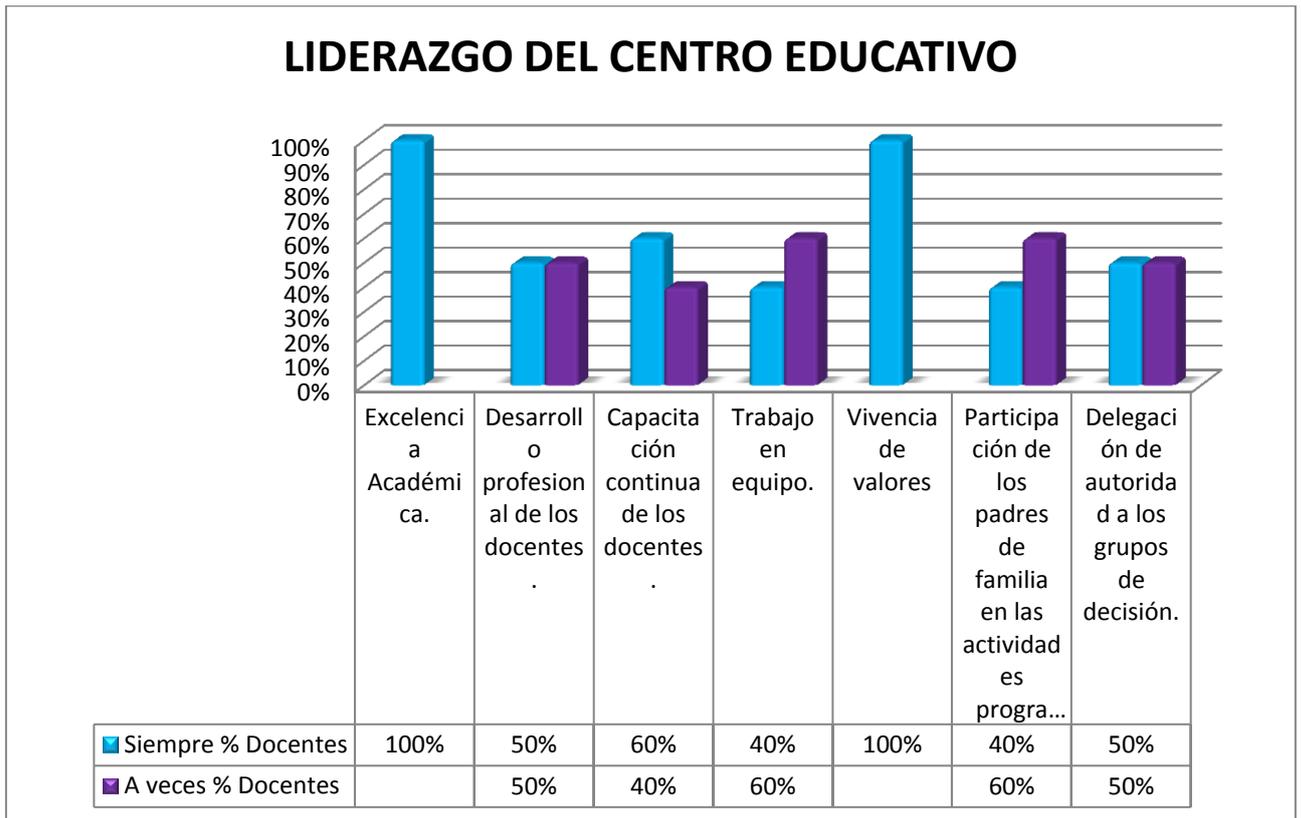
**Tabla 16: La Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia Académica	10	100	0	0%	0	0%
b.	El desarrollo profesional de los docentes	50	50%	50	50%	0	0%
c.	La capacitación continua de los docentes	60	60%	40	40%	0	0%
d.	Trabajo en equipo	40	40%	60	60%	0	0%
e.	Vivencia en valores	100	100%	0	0%	0	0%
f.	Participación de los padres de familia en las	40	40%	60	60%	0	0%

	actividades programadas						
<b>g.</b>	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	50	<b>50%</b>	50	<b>50%</b>	0	0%

Realizado por: La autora  
 Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 16: La Administración y Liderazgo del Centro Educativo promueve**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Directivos Unidad Educativa

Al realizar un análisis sobre lo que se promueve dentro de la Unidad Educativa, es fácil darse cuenta que el 100% considera que se tiende a la Excelencia Académica, constituyendo una **fortaleza** ,aunque lo que se refiere al desarrollo profesional de los docentes no se da como se desearía, ya que al tratarse de una Unidad Educativa Particular los procesos de capacitación docente relacionados con la cátedra dictada, corren generalmente por cuenta de los interesados, quienes deben buscar su superación permanente para poder cumplir con su misión acorde a las necesidades del mundo actual, no debería ser considerado como una **debilidad** pero debido a que se está buscando la excelencia educativa dentro de la Institución es importante fomentar en la misma mecanismos de capacitación de los docentes para que no solo

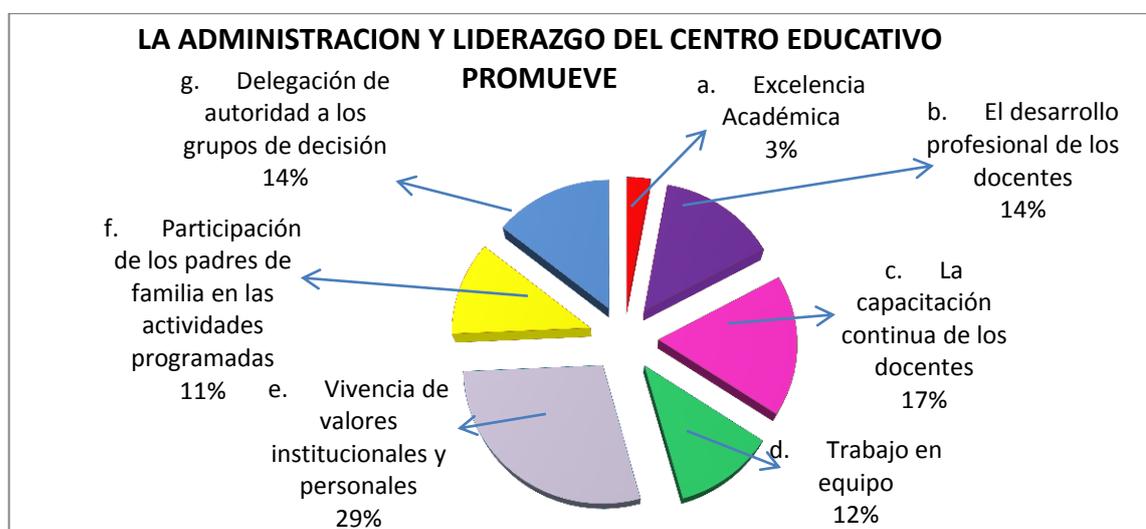
se encuentren preparados dentro del área académica, sino en el manejo de las nuevas tecnologías como herramienta básica para una educación versátil.

En cuanto al trabajo en equipo si bien los trabajos se organizan en las diferentes Áreas, sin embargo se nota una falencia en el momento de trabajar, lo cual coincide con una débil autoridad el momento de delegar autoridad a los grupos de decisión, siendo una **debilidad** de la Institución.

Existe un punto muy importante a ser considerado en la actualidad y es la participación de los padres de familia en las diferentes actividades programadas dentro de la Institución, si bien se está contando con una mayor participación, sin embargo, falta mucho por trabajar dentro de este punto, lo cual se demuestra en la encuesta realizada, siendo una **debilidad** de la Institución.

En cuanto a la vivencia de valores institucionales y personales dentro de la Unidad, todos están claros con el mismo y es así que el 100% están conscientes que si se los vive como verdadero Centro Educativo Católico, siendo una gran **fortaleza** de la Unidad.

(Pág. 6 y 32. La excelencia académica es la meta de toda Institución Educativa, a la cual se puede llegar únicamente con la participación de todos sus miembros mediante la delegación de toma de decisiones, incluyendo a los padres de familia, que son claves dentro de una formación en valores, realizando un trabajo en equipo, y fomentando procesos de capacitación continua orientado al desarrollo profesional del docente).



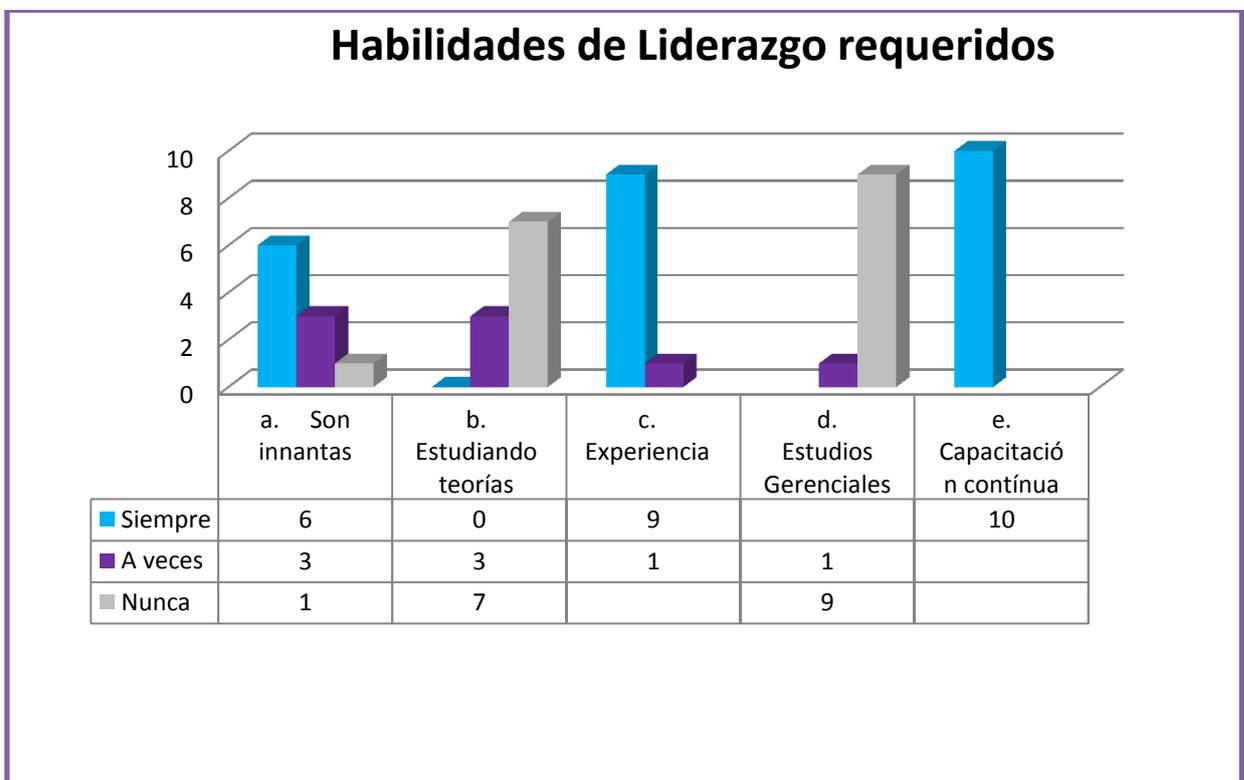
**Tabla 17: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	6	60%	3	30%	1	10%
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0%	3	30%	7	70%
c.	Se adquieren a través de la experiencia	9	90%	1	10%	0	0%
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0%	1	10%	9	90%
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	10	100%	0	0%	0	0%

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Docentes Unidad Educativa

**Cuadro 17: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución**



Realizado por: La autora

Fuente: Directivos Unidad Educativa

Al analizar este resultado se puede ver que la experiencia es básica para desarrollar las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir la Institución, sin dejar de considerar el hecho de que no todas las personas tienen el don de ser líderes, por lo que se les considera en cierto modo innatas, ya que al encontrarnos en una era de cambio es importante contar con procesos de capacitación continua, que permite combinar la práctica, la teoría y la reflexión.

El poder contar con buenos líderes es una **Fortaleza** de la Institución. (Pág. 27- 38 dentro de toda Unidad Educativa, es básico contar con un Liderazgo Organizacional eficaz, capaz de concebir una visión de lo que es la organización y la función con la que cumple la misma, ya que se está hablando de brindar una formación integral, dentro de lo cual el factor humano juega un papel muy importante, por lo que los procesos de capacitación continua no solo permiten cumplir el logro de los objetivos institucionales sino la realización personal del docente, lo cual no se consigue si los directivos no poseen habilidades de liderazgo).

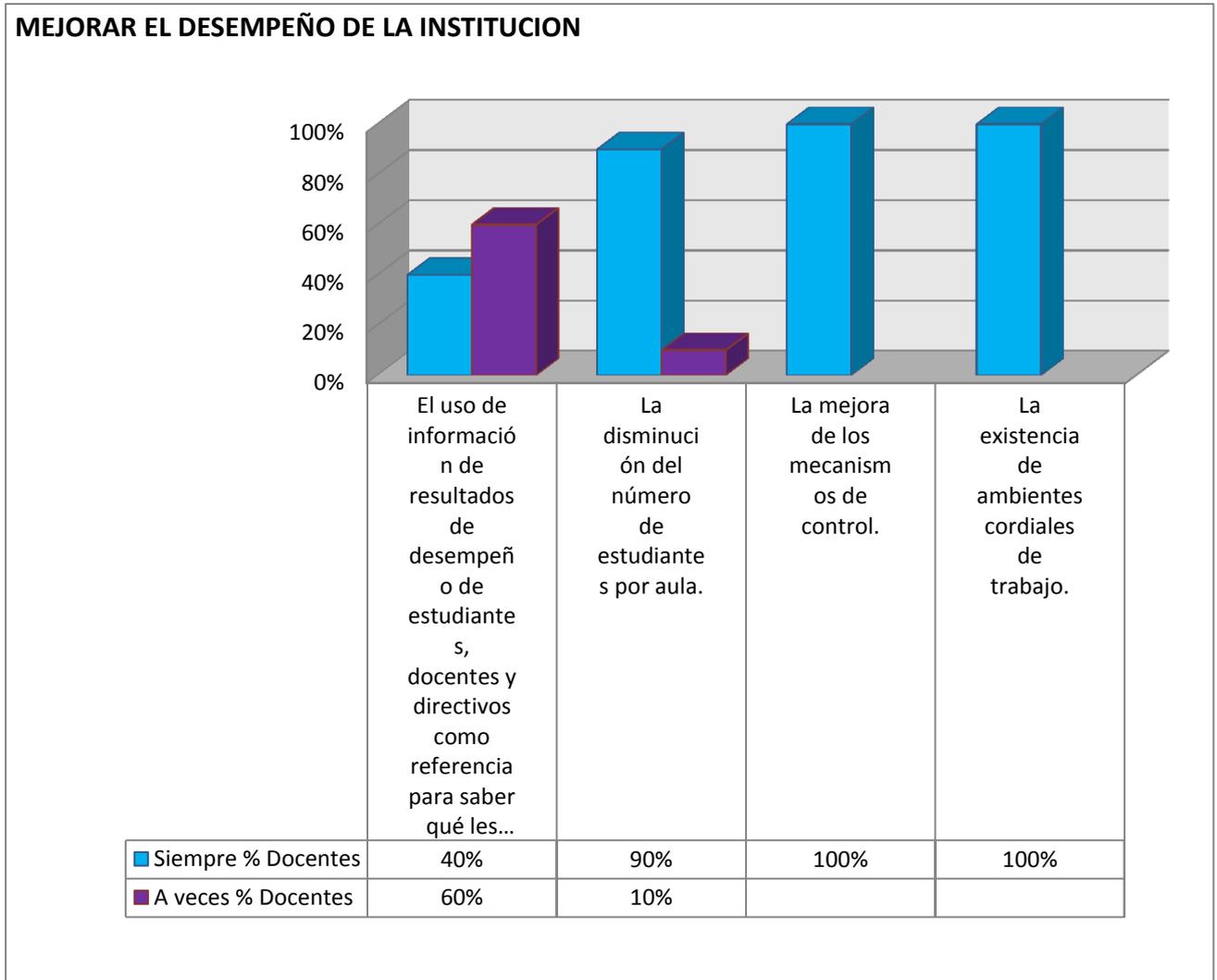
**Tabla 18: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar	4	40%	6	60%	0	0%
b.	La disminución del número de estudiantes por aula	9	90%	1	10%	0	0%
c.	La mejora de los mecanismos de control	1	100%	0	0%	0	0%
d.	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	1	100%	0	0%	0	0%

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 18: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Institución Escolar**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Directivos Unidad Educativa

La retroalimentación proporcionada por la información de los resultados de desempeño de las estudiantes, docentes y directivos, permite tomar decisiones que favorecen mejorar el servicio académico, la misma que en la Unidad Educativa se encuentra débilmente tratada, considerándola una **debilidad**, a la cual debemos poner mayor importancia para tratar de corregirla. (Pág. 38)

En cuanto al número de alumnas por aula es un punto que se ha puesto mayor empeño ya que estamos conscientes que un número pequeño de estudiantes por aula permite brindar una mejor atención a sus necesidades de manera individual, siendo esta ya una **fortaleza** de la Unidad Educativa (Pág. 38)

La mejora de los mecanismos de control y la existencia de ambientes cordiales de trabajo son una **fortaleza** de la Unidad Educativa, lo cual es fácil darse cuenta con la respuesta obtenida de los directivos de la Institución, existiendo un ambiente de trabajo de mucha cordialidad y compañerismo lo cual permite que nos sintamos muy a gusto dentro de la misma y por consiguiente el trabajo lo desempeñemos con mayor agrado. (Pág. 67, el contar con un buen clima escolar y la convivencia en valores permite un mejor brindar un servicio educativo de calidad).

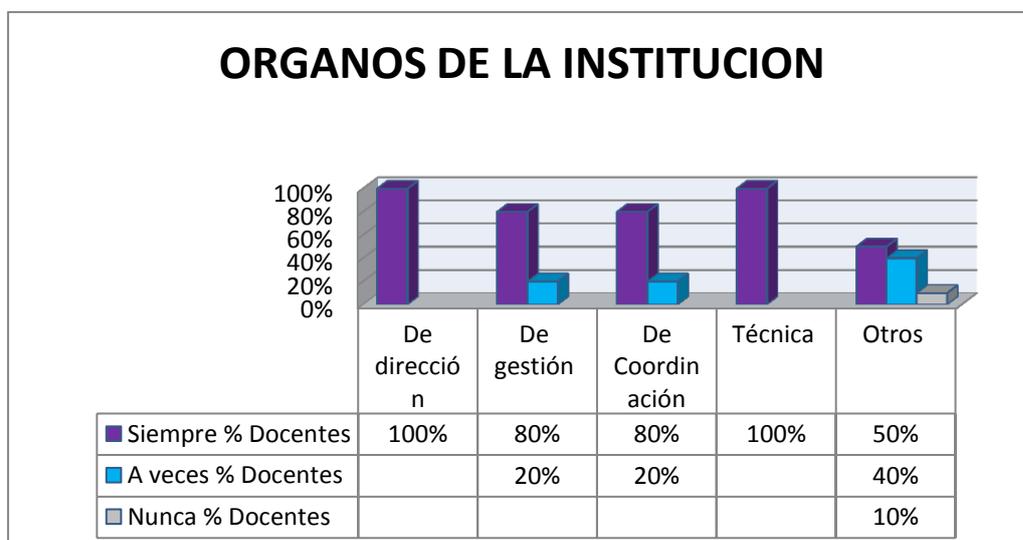
**Tabla 19: Organismos que integran la Institución**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico	100	100%	0	0%	0	0%
b.	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)	80	80%	20	20%	0	0%
c.	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	80	80%	20	20%	0	0%
d.	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)	100	100%	0	0%	0	0%
e.	Otros (¿Cuáles?)	50	50%	40	40%	10	10%

Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

**Cuadro 19: Organismos que integran la Institución**



Realizado por: La autora

Fuente: Nómina Estudiantes Unidad Educativa

Dentro de la Institución Educativa se cuenta con organismos de Dirección conformado por la rectora, el vicerrector, directora, y Consejo Directivo los cuales están conscientes de la tarea a ser realizada. De igual manera se cuenta con los organismos de Gestión, Coordinación y técnica que aunque se nota un cierto desconocimiento por parte de los miembros, estos cargos están perfectamente establecidos así como sus responsabilidades, sin embargo a pesar de ser una **Fortaleza** el poder contar con una verdadera estructura organizacional se ve la necesidad de socializar dentro de la Institución sobre estos organismos y su función (Pág. 20, dentro del campo de la Educación, la alta dirección debe promover la integración de diferentes organismos orientados a brindar un servicio educativo de calidad, como son los organismos de Gestión, Coordinación, Técnico, entre otros).

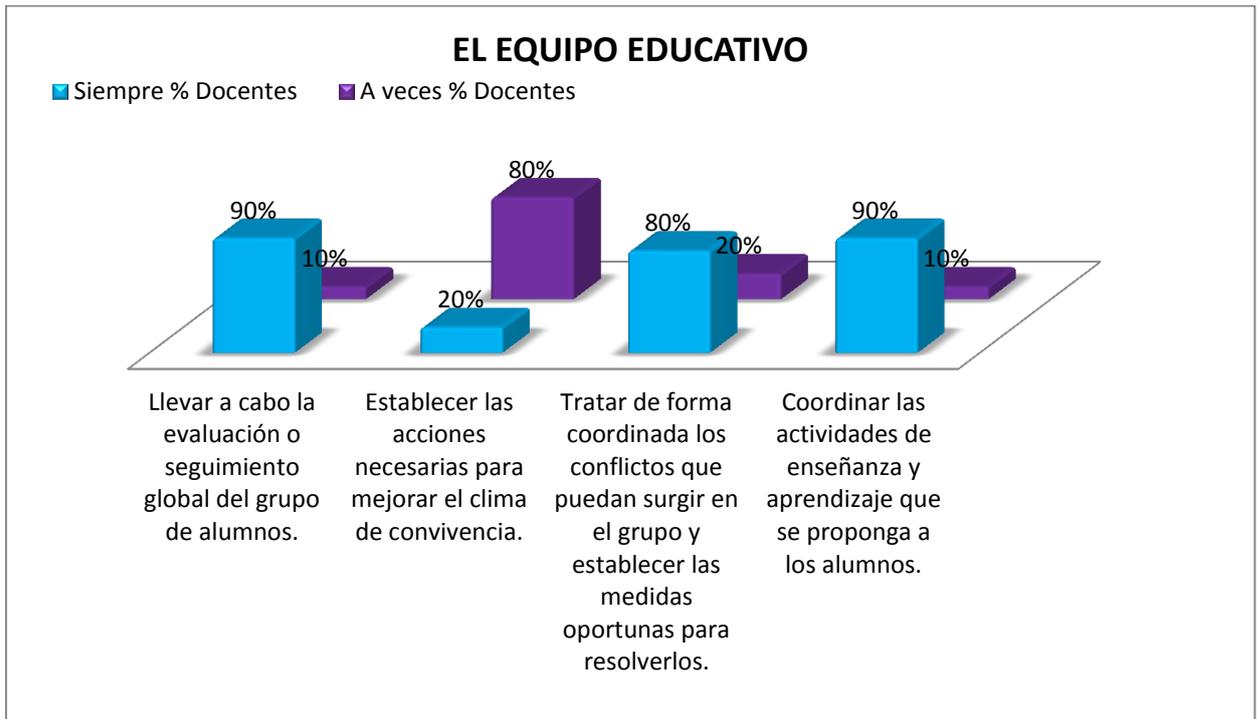
**Tabla 20: Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores**

Orden	Se Promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas	90	<b>90%</b>	10	<b>10%</b>	0	<b>0%</b>
b.	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	20	<b>20%</b>	80	<b>80%</b>	0	<b>0%</b>
c.	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	80	<b>80%</b>	20	<b>20%</b>	0	<b>0%</b>
d.	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos	90	<b>90%</b>	10	<b>10%</b>	0	<b>0%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

## Cuadro 20: Actividades del Equipo Educativo, Equipo Didáctico, Junta de Profesores



Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

Dentro de la Institución Educativa se da mucha importancia a los procesos de evaluación y seguimiento académico por parte de los directivos de la Institución, siendo esta una **fortaleza** de la Institución, sin embargo hay mucho por cambiar sobre todo si estamos hablando de una formación integral que permita orientar a las estudiantes formar parte de una sociedad del Conocimiento.

Es importante considerar aunque de acuerdo a los resultados también está como **fortaleza**, es necesario establecer mecanismos que apoyen a mejorar el clima de convivencia con el fin de conseguir de manera coordinada la solución de conflictos que puedan surgir en el grupo mediante la toma de medidas oportunas.

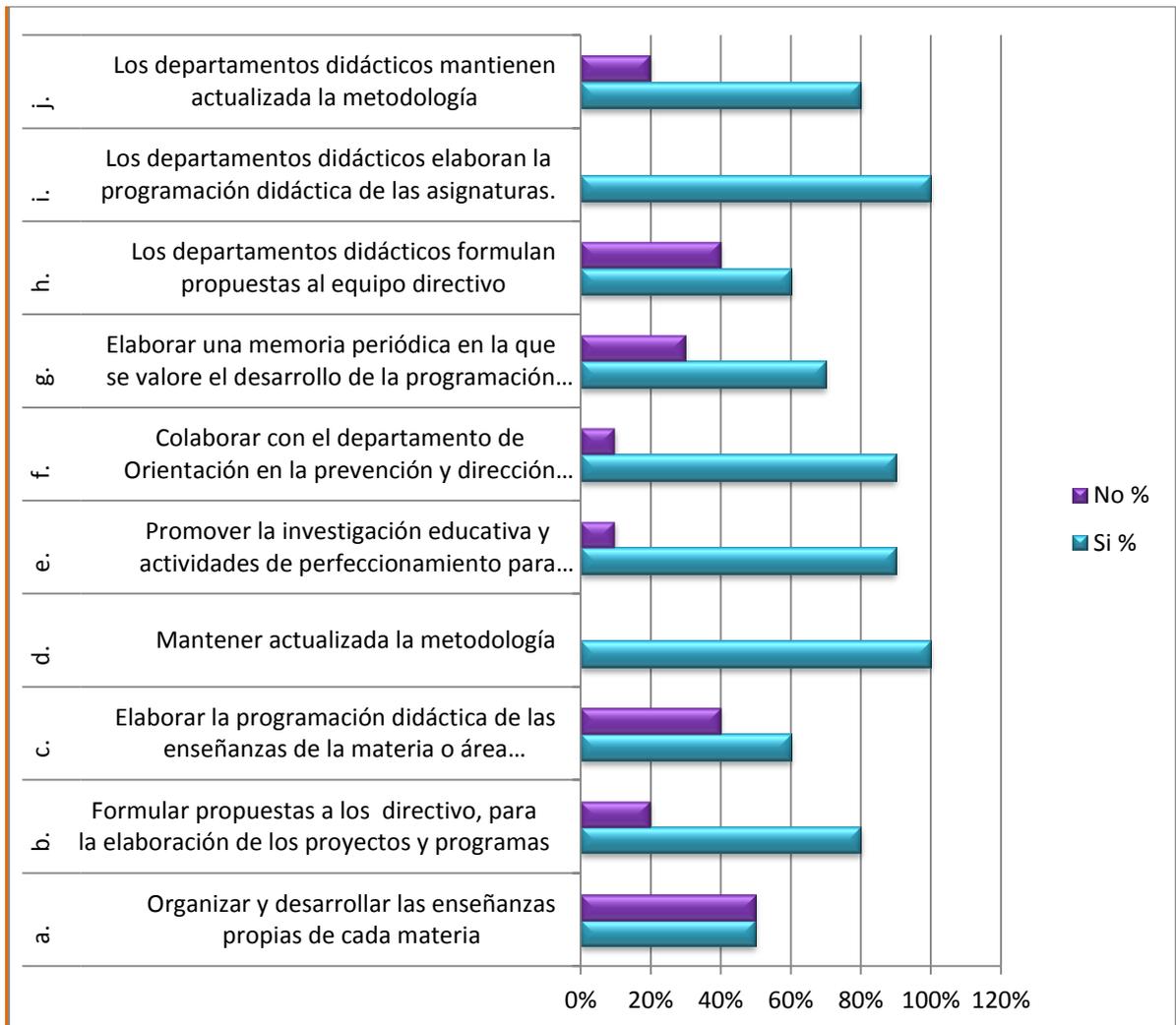
En cuanto a la coordinación de actividades de enseñanza y aprendizaje que se propongan a las estudiantes, es una **fortaleza** dentro de la Institución, siendo un proceso que se lo lleva de manera continua dentro de la misma. (Pág. 7 dentro de las actividades a cumplir la Junta de profesores, el equipo educativo y el equipo didáctico se encuentra el seguimiento y evaluación al desempeño académico de los estudiantes, así como velar un buen clima de convivencia, que permita el manejo de buenos mecanismos para la resolución de conflictos).

**Tabla 21: Los Departamentos Didácticos y sus acciones**

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
<b>a.</b>	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	50	<b>50%</b>	50	<b>50%</b>
<b>b.</b>	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución	80	<b>80%</b>	20	<b>20%</b>
<b>c.</b>	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	60	<b>60%</b>	40	<b>40%</b>
<b>d.</b>	Mantener actualizada la metodología	100	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>
<b>e.</b>	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros.	90	<b>90%</b>	10	<b>10%</b>
<b>f.</b>	Colaborar con el departamento de Orientación en la prevención y dirección de problemas de aprendizaje.	90	<b>90%</b>	10	<b>10%</b>
<b>g.</b>	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos	70	<b>70%</b>	30	<b>30%</b>
<b>h.</b>	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	60	<b>60%</b>	40	<b>40%</b>
<b>i.</b>	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas.	100	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>
<b>j.</b>	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	80	<b>80%</b>	20	<b>20%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

**Cuadro 21: Los Departamentos Didácticos y sus acciones**

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

Dentro de la Institución Educativa los departamentos Didácticos al ser los órganos encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias del Área y sus materias correspondientes, deben formular al equipo directivo la elaboración del proyecto educativo, la programación anual y la elaboración o modificación de los proyectos curriculares (Pág. 7), siendo importante que fomenten la investigación educativa, manteniendo una metodología didáctica actualizada y la elaboración de una memoria periódica en la que se pueda valorar el desarrollo de la programación didáctica y la práctica docente, sin embargo podemos darnos cuenta que no todas las actividades que le corresponde a los Departamentos Didácticos se están cumpliendo, por lo que es indispensable que se establezcan procesos de capacitación docente sobre el manejo y aplicación de la Nueva Reforma Curricular,

la misma que demanda una mayor atención por parte de todos los docentes dentro del proceso enseñanza-aprendizaje.

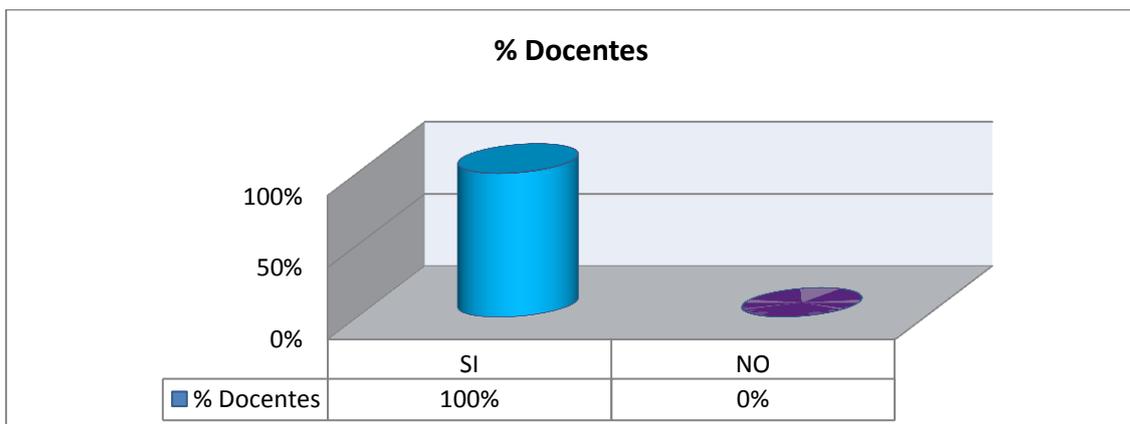
Al cumplir los departamentos didácticos con sus acciones dentro de la Institución se considera una **fortaleza** aunque existen algunas **debilidades** que deben ser corregidas tales como elaborar perfectamente la programación didáctica de la materia o área correspondiente organizando y desarrollando sus propias enseñanzas, formulando nuevas propuestas de aprendizaje.

**Tabla 22: La Gestión pedagógica, Diagnostico 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	100	100%		

Realizado por: La autora  
 Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

**Cuadro 22: La Gestión pedagógica, Diagnostico y Soluciones**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

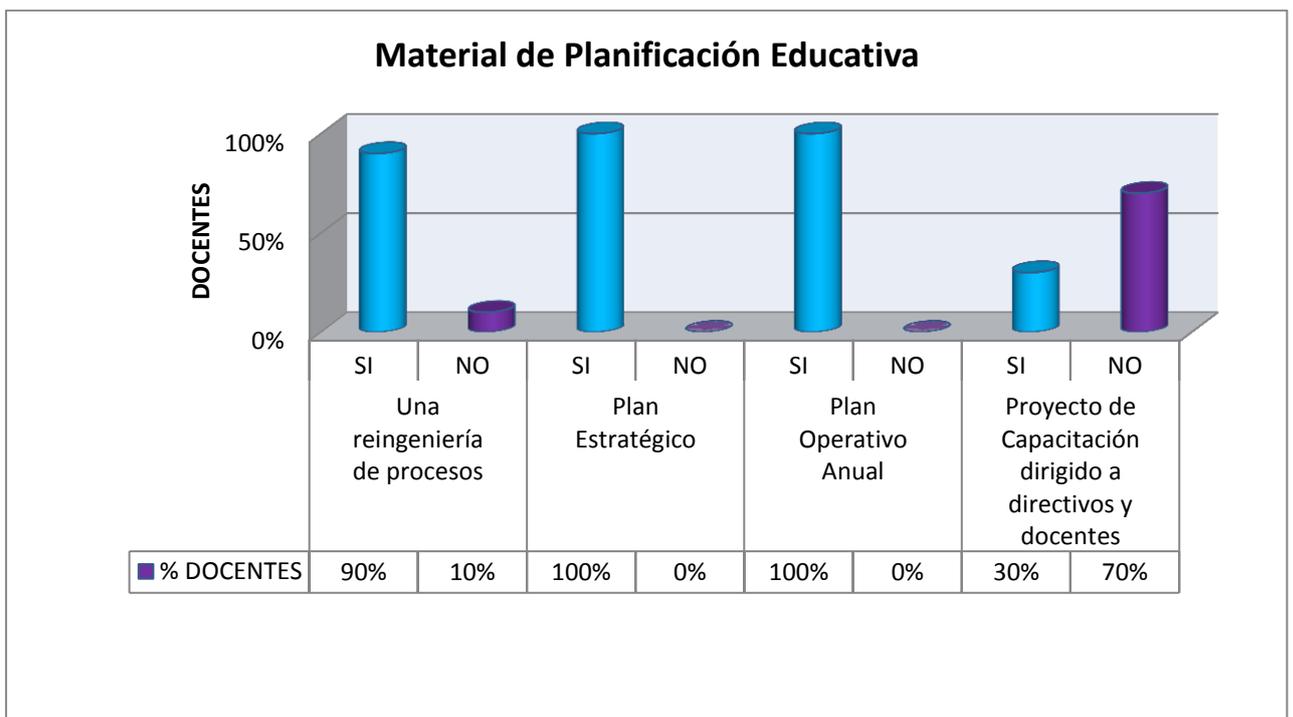
Según los resultados obtenidos en este apartado es fácil darse cuenta que si bien existen algunas falencias dentro de la Institución Educativa, una gran **Fortaleza** se encuentra en el hecho que la totalidad de los docentes encuestados consideran que la Gestión Pedagógica fomenta dentro del centro la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. (Pág.8)

**Tabla 23: MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACION	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	90	90%	10	10%
b.	Plan estratégico	100	100%	0	0%
c.	Plan operativo anual	100	100%	0	0%
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	30	30%	70	70%

Realizado por: La autora  
Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

**Cuadro 23: MATERIAL DE PLANIFICACION EDUCATIVA**



Realizado por: La autora  
Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

Como se puede constatar dentro de la Institución Educativa los docentes cuentan con material de Planificación Educativa como es el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual al igual que con una reingeniería de procesos, a partir de la cual se realiza un mejor seguimiento al proceso de enseñanza-aprendizaje de las estudiantes (Pág. 8), siendo una **fortaleza**, sin embargo en lo que se refiere a los proyectos de capacitación dirigidos a los docentes y directivos, no se cuenta con los mismos de manera continua lo que constituye una **debilidad** de la dirección.

#### 4.2.2.2 Resultados de las Encuestas al Personal Administrativo y de Servicio.

Tabla 24: Encuesta al Personal administrativo y de Servicio

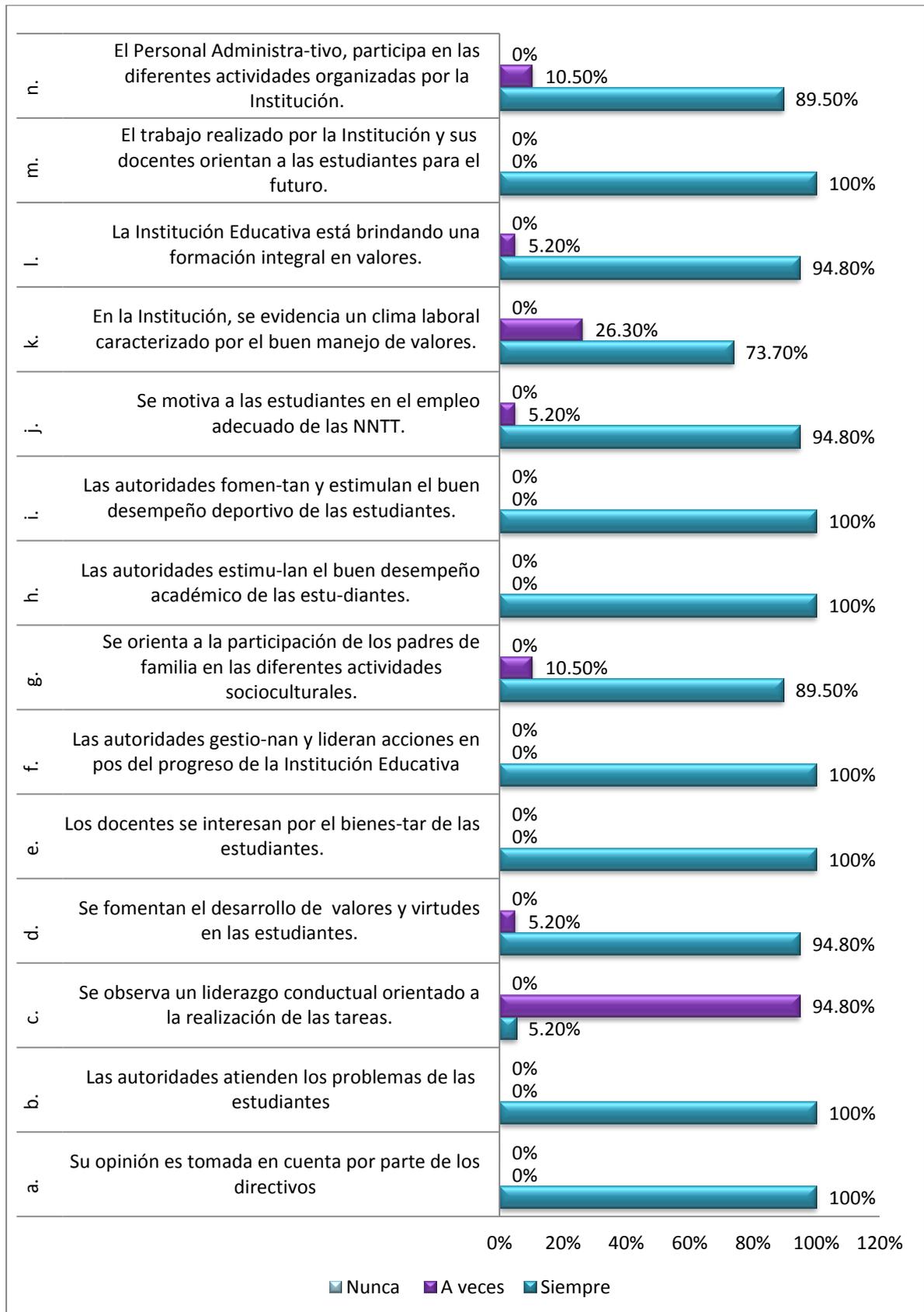
Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Su opinión es tomada en cuenta por parte de los directivos	19	100%	0	0%	0	0%
b.	Las autoridades atienden los problemas de las estudiantes	19	100%	0	0%	0	0%
c.	Un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	1	5.2%	18	94.8%	0	0%
d.	En la Unidad Educativa se fomentan el desarrollo de <u>valores y virtudes</u> , en las estudiantes, considerando el entorno familiar y/o comunitario.	18	94.8%	1	5.2%	0	0%
e.	Los docentes se interesan por el bienestar de las estudiantes.	19	100%	0	0%	0	0%
f.	Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa	19	100%	0	0%	0	0%
g.	Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales,	17	89.5%	2	10.5%	0	0%

	académicas y culturales.						
<b>h.</b>	Las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes.	19	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>i.</b>	Las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes.	19	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>j.</b>	Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.	18	<b>94.8%</b>	1	<b>5.2%</b>	0	<b>0%</b>
<b>k.</b>	En la Institución, se evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.	14	<b>73.7%</b>	5	<b>26.3%</b>	0	<b>0%</b>
<b>l.</b>	Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores, en las estudiantes	18	<b>94.8%</b>	1	<b>5.2%</b>	0	<b>0%</b>
<b>m.</b>	Está consciente que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto presente y/o futuro, es decir, formándole para la vida.	19	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>n.</b>	El Personal Administrativo, participa en las diferentes actividades organizadas por la Institución.	17	<b>89.5%</b>	2	<b>10.5%</b>	0	<b>0%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

**Cuadro 24: Encuesta al Personal administrativo y de Servicio**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

Debe resaltarse que si bien no se solicitó realizar el trabajo investigativo con el personal administrativo, se considera importante conocer desde su punto de vista si se está cumpliendo con la misión institucional, ya que intervienen indirectamente dentro del mismo.

Desde esta perspectiva es fácil darse cuenta que el 100% de los encuestados sostiene que su opinión si es tomada en cuenta por los directivos, lo cual les brinda seguridad y confianza, al igual que consideran que la Institución brinda una formación integral en valores, por otra parte están de acuerdo en que las autoridades atienden a los problemas de las estudiantes aunque no están muy de acuerdo con que siempre se maneje un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes.

En cuanto a si se fomenta el desarrollo de valores y virtudes en las estudiantes sostienen que siempre, lo cual es una **fortaleza** dentro de la Institución, al igual que estimulan en buen desempeño académico y deportivo, demostrando mucha apertura en al empleo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje en pos del bienestar estudiantil, fomentando la participación de los padres de familia en las actividades sociales, culturales y académicas.

Sin embargo es importante promover un mejor liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, el cual según algunos encuestados se encuentra algo **debilitado**.

#### 4.2.2.3 Resultados de las Encuestas a los Docentes

**Tabla 25: Encuesta a los Docentes**

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes.	7	28%	16	64%	2	8%
b.	El liderazgo en la Unidad Educativa esta intrínsecamente ligado a la	15	60%	9	36%	1	4%

	búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
<b>c.</b>	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.	20	<b>80%</b>	5	<b>20%</b>	0	<b>0%</b>
<b>d.</b>	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representante-consejo comunales con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	8	<b>32%</b>	16	<b>64%</b>	1	<b>4%</b>
<b>e.</b>	Resistencia o escepticismo en los padres de familia cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	3	<b>12%</b>	20	<b>80%</b>	2	<b>8%</b>
<b>f.</b>	Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza.	10	<b>40%</b>	13	<b>52%</b>	2	<b>8%</b>
<b>g.</b>	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante.	19	<b>76%</b>	6	<b>24%</b>	0	<b>0%</b>
<b>h.</b>	Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	2	<b>8%</b>	11	<b>44%</b>	12	<b>48%</b>

<b>i.</b>	Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.	0	<b>0%</b>	6	<b>24%</b>	19	<b>76%</b>
<b>j.</b>	Desacuerdo continuo en las relaciones con el director del centro educativo.	0	<b>0%</b>	4	<b>16%</b>	21	<b>84%</b>
<b>k.</b>	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.	11	<b>44%</b>	13	<b>52%</b>	1	<b>4%</b>
<b>l.</b>	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director /Rector del Centro Educativo.	20	<b>80%</b>	4	<b>16%</b>	1	<b>4%</b>
<b>m.</b>	Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el Área Académica	9	<b>36%</b>	14	<b>56%</b>	2	<b>8%</b>
<b>n.</b>	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el Área administrativa Financiera.	15	<b>60%</b>	9	<b>36%</b>	1	<b>4%</b>
<b>o.</b>	Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	4	<b>16%</b>	17	<b>68%</b>	4	<b>16%</b>
<b>p.</b>	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.	16	<b>64%</b>	8	<b>32%</b>	1	<b>4%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

### **Cuadro 25: Encuesta a los Docentes**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

En la encuesta final a los docentes, estos declaran que el 64% a veces ellos ejercen un rol de líder como persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes y el 28% cree que siempre; el 60% declara que el liderazgo en la Unidad Educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, mientras que el 36% cree que a veces, y el 4% que nunca; el 80% piensa que siempre la gerencia educativa promueve en los padres de familia la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable y armónico y el 20% que solo a veces; el 64% sostiene que solo a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, el 32% declara que siempre y el 4% que nunca; el 80% declara que a veces hay resistencia de los padres de familia al implementar nuevos métodos de enseñanza, el 12% dice que siempre y el 8% que nunca.

En cuanto a la opinión de los docentes, sobre si se realiza un trabajo en equipo el momento de tomar decisiones sobre los cambios de metodología dentro de la enseñanza, el 52% declara que a veces, el 40% que siempre y el 8% que nunca; el 76% declara que siempre los valores son el eje del proceso de enseñanza aprendizaje y el 24% cree que se da solo a veces; el 48% declara que nunca hay resistencia en los profesores cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza, el 44% cree que a veces si se da y el 8% que se da siempre; el 76% declara que nunca se da la desintegración entre los docentes y el 24% cree que si se da a veces; el 84% declara que nunca hay desacuerdo con el director del centro y el 16% afirma que si se da a veces; el 52% declara que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades, el 44% dice que siempre y el 4% que nunca.

De igual manera cuando se investigó sobre si se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por la rectora, el 80% sostiene que siempre, el 16% cree que a veces y el 4% que nunca; el 56% declara que a veces los directivos mantienen un liderazgo y gestión en lo académico, el 36% cree que siempre y el 8% que nunca; el 60% de docentes declara que siempre hay un liderazgo de los directivos en lo administrativo financiero, el 36% cree que a veces y el 4% que nunca; el 68% declara que a veces existen actividades de integración en lo deportivo y socio-cultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 16% cree que siempre y el otro 16% que nunca; el 64% declara que siempre hay un predominio de los valores en las decisiones de los directivos y docentes, el 32% cree que se da a veces y el 4% que no se da nunca.

Como se puede ver, las encuestas aplicadas a los docentes nos demuestra un alto grado de discrepancia entre los mismos, por lo que es importante trabajar con ellos, con el fin de mejorar tanto las relaciones interpersonales como los mecanismos de comunicación, lo cual va a permitir crear un mejor ambiente de trabajo y servicio dentro de la Institución. (Siendo esta una **Debilidad** a la cual debemos prestar atención de manera eminente dentro de la Institución).

### Resultados de las Encuestas a los Estudiantes

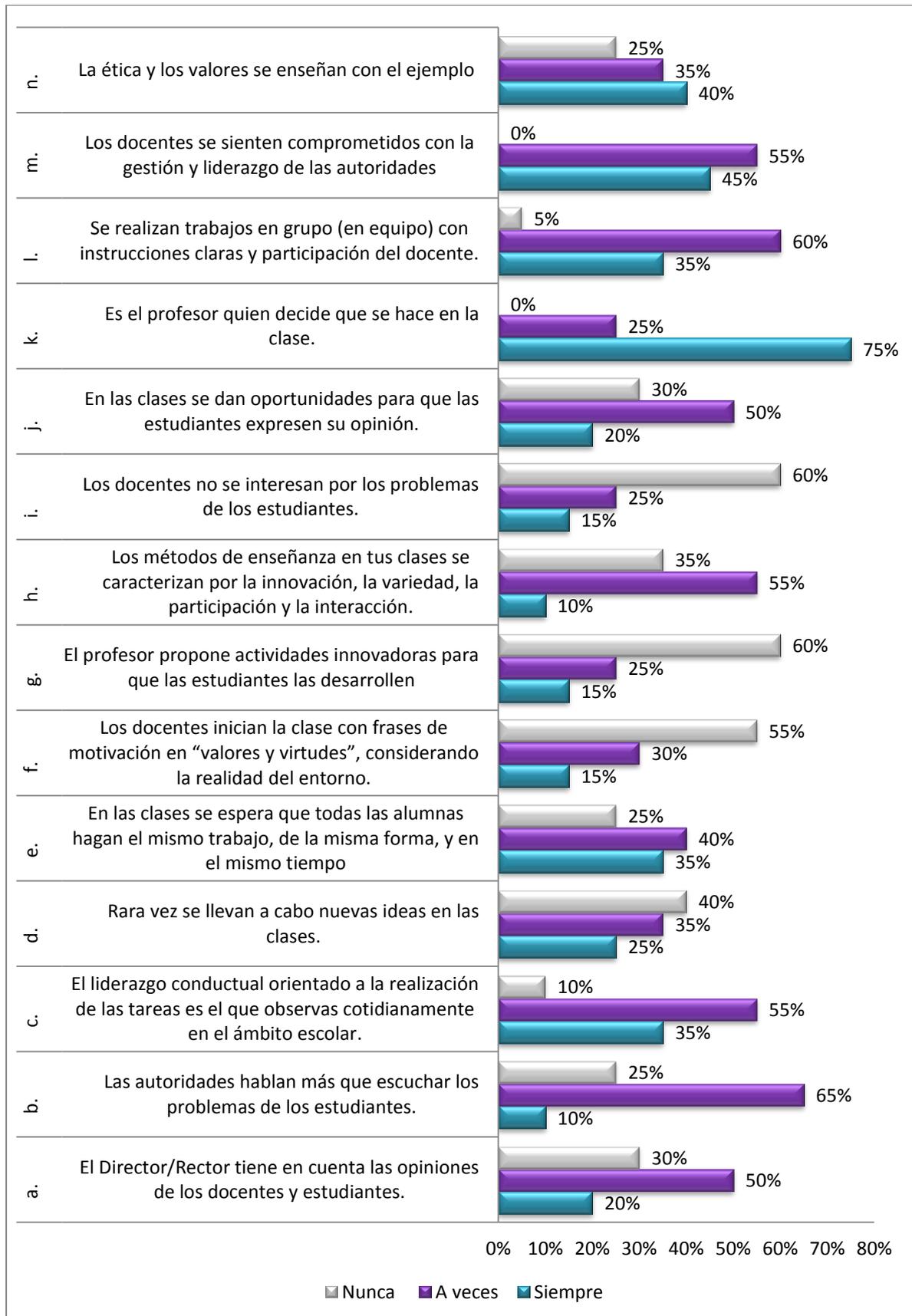
**Tabla 26: Encuesta a los Estudiantes**

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	F	%	f	%
<b>a.</b>	El Director/Rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes.	4	<b>20%</b>	10	<b>50%</b>	6	<b>30%</b>
<b>b.</b>	Las autoridades hablan más que escuchar los problemas de los estudiantes.	2	<b>10%</b>	13	<b>65%</b>	5	<b>25%</b>
<b>c.</b>	El liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas es el que observas cotidianamente en el ámbito escolar.	7	<b>35%</b>	11	<b>55%</b>	2	<b>10%</b>
<b>d.</b>	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	5	<b>25%</b>	7	<b>35%</b>	8	<b>40%</b>
<b>e.</b>	En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	7	<b>35%</b>	8	<b>40%</b>	5	<b>25%</b>
<b>f.</b>	Los docentes inician la clase con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno.	3	<b>15%</b>	6	<b>30%</b>	11	<b>55%</b>

<b>g.</b>	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen	3	<b>15%</b>	5	<b>25%</b>	12	<b>60%</b>
<b>h.</b>	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción.	2	<b>10%</b>	11	<b>55%</b>	7	<b>35%</b>
<b>i.</b>	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes.	3	<b>15%</b>	5	<b>25%</b>	12	<b>60%</b>
<b>j.</b>	En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.	4	<b>20%</b>	10	<b>50%</b>	6	<b>30%</b>
<b>k.</b>	Es el profesor quien decide que se hace en la clase.	15	<b>75%</b>	5	<b>25%</b>	0	<b>0%</b>
<b>l.</b>	Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del docente.	7	<b>35%</b>	12	<b>60%</b>	1	<b>5%</b>
<b>m.</b>	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades	9	<b>45%</b>	11	<b>55%</b>	0	<b>0%</b>
<b>n.</b>	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	8	<b>40%</b>	7	<b>35%</b>	5	<b>25%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

**Cuadro 26: Encuesta a los Estudiantes**

Realizado por: La autora

Fuente: Estudiantes de la Unidad Educativa

Según las estudiantes las autoridades no toman muy en cuenta sus opiniones ni las de los docentes, considerando que no son muy escuchadas y aunque si existe un liderazgo conductual las tareas rara vez se llevan a cabo en base al empleo de ideas nuevas e innovadoras, por lo que los métodos de enseñanza empelados no fomentan la participación y la interacción dentro del aula, considerándose esto como una **debilidad** dentro de la Institución.

Otro punto muy importante a ser considerado es el hecho de que los docentes no están estimulando la práctica de valores en las estudiantes, siendo esta una gran **debilidad** dentro de la Institución, aunque si prestan atención e interés a sus problemas, lo cual si es una **Fortaleza**

En cuanto a quien es el que decirse que se hace en la clase es el profesor, siendo esta una debilidad.

En lo relacionado a que si los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades la respuesta se la puede considerar como positiva y como una **fortaleza**, pero en cuanto a si la ética y los valores se enseñan con el ejemplo la respuesta tiende más al lado negativo siendo una fuerte **debilidad**.

#### 4.2.2.4 Resultados de las Encuestas a los Padres de Familia

Tabla 27: Encuesta a los Padres de Familia

Orden	DECLARACIONES	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	La Rectora toma en cuenta su opinión en situaciones que requieran su intervención.	20	100%	0	0%	0	0%
b.	Las autoridades atienden los problemas de las estudiantes.	20	100%	0	0%	0	0%

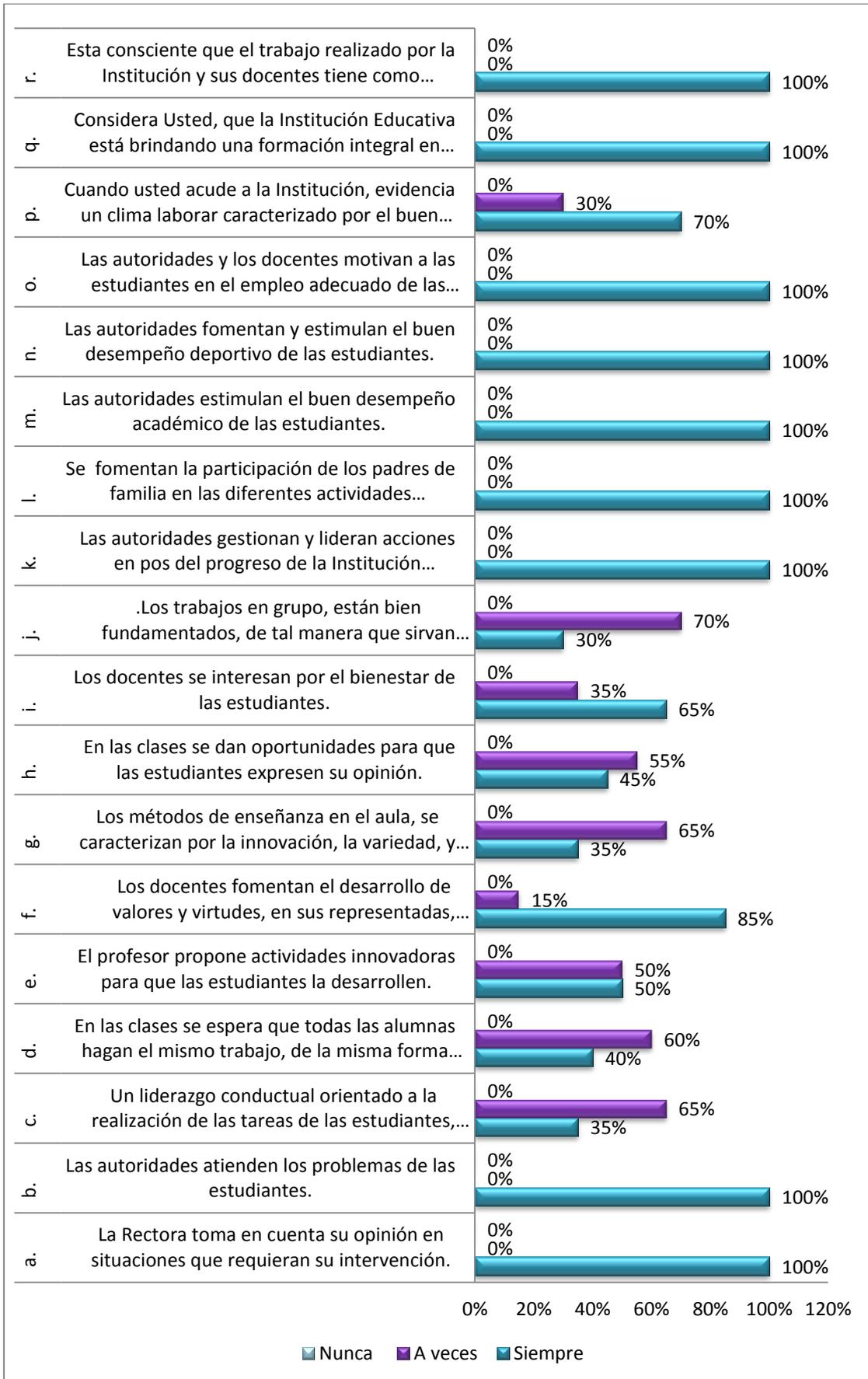
<b>c.</b>	Un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.	7	<b>35%</b>	13	<b>65%</b>	0	<b>0%</b>
<b>d.</b>	En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.	8	<b>40%</b>	12	<b>60%</b>	0	<b>0%</b>
<b>e.</b>	El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes la desarrollen.	10	<b>50%</b>	10	<b>50%</b>	0	<b>0%</b>
<b>f.</b>	Los docentes fomentan el desarrollo de <u>valores y virtudes</u> , en sus representadas, considerando el entorno familiar y/o comunitario.	17	<b>85%</b>	3	<b>15%</b>	0	<b>0%</b>
<b>g.</b>	Los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación de todas las estudiantes.	7	<b>35%</b>	13	<b>65%</b>	0	<b>0%</b>
<b>h.</b>	En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.	9	<b>45%</b>	11	<b>55%</b>	0	<b>0%</b>
<b>i.</b>	Los docentes se interesan por el bienestar de las estudiantes.	13	<b>65%</b>	7	<b>35%</b>	0	<b>0%</b>
<b>j.</b>	.Los trabajos en grupo, están bien fundamentados, de tal manera que sirvan también, como una forma de fomentar la integración y el compañerismo entre las estudiantes.	6	<b>30%</b>	14	<b>70%</b>	0	<b>0%</b>

<b>k.</b>	Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>l.</b>	Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales, académicas y culturales.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>m.</b>	Las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>n.</b>	Las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>o.</b>	Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>p.</b>	Cuando usted acude a la Institución, evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.	14	<b>70%</b>	6	<b>30%</b>	0	<b>0%</b>
<b>q.</b>	Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores, en las estudiantes.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>	0	<b>0%</b>
<b>r.</b>	Esta consciente que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto presente y/o futuro, es decir, formándole para la vida.	20	<b>100%</b>	0	<b>0%</b>		<b>0%</b>

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

### **Cuadro 27: Encuesta a los Padres de Familia**



Realizado por: La autora  
 Fuente: Padres de Familia de la Unidad Educativa

Las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a los padres de familia tienden a ser mayormente positivas, con lo que se podría entender que existe una gran identidad con la Institución.

Sin embargo existen algunos puntos que deben ser revisados para mejorarlos tales como la falta de un liderazgo conductual, el mismo que se encuentra relacionado con la manera de llevarse la clase, puesto que la mayoría sostiene que a las estudiantes se les trata de manera grupal, como un curso o aula de clase en general sin considerar sus individualidades, observándose la falta de una metodología innovadora debiendo orientarse mejor las actividades grupales con el fin de que se logre la participación de todas las alumnas, constituyéndose en una forma de fomentar la integración y el compañerismo entre todas, siendo por lo tanto **debilidades** que deben ser corregidas, además si bien existe el manejo de valores dentro de la institución es importante mejorar el clima escolar con el fin de poder brindar un mejor servicio educativo.

#### 4.2.3 Matriz 2

**Cuadro 28: RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS**

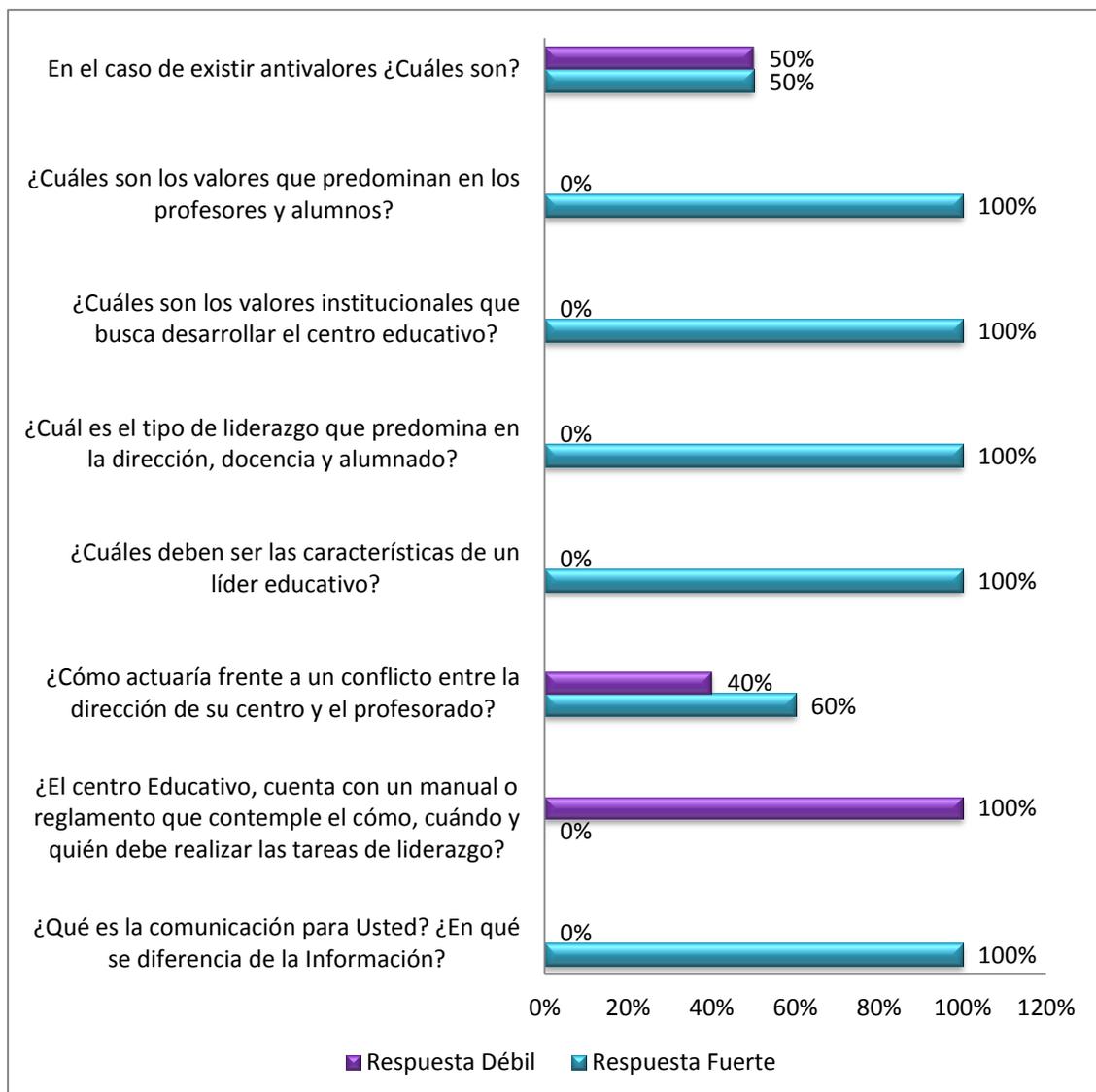
No	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	F
1	¿Qué es la comunicación para Usted? ¿En qué se diferencia de la Información	8	100%	0	0%
2	¿El centro Educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	0	0%	8	100%
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	6	60%	2	40%
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	8	100%	0	0%
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	8	100%	0	0%

6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	8	100%	0	0%
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	8	100%	0	0%
8	En el caso de existir antivalores ¿Cuáles son?	5	50%	3	50%

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

### Cuadro 23: Entrevista a los Directivos



Realizado por: La autora

Fuente: Directivos de la Unidad Educativa

A través del diálogo llevado a cabo en la entrevista realizada a los directivos de la Institución (Rectora, Vicerrector y Jefes de Área), fue fácil observar que están claros en lo que se refiere al significado de lo que es comunicación y la gran diferencia que hay con lo que es Información, además sostienen y están de acuerdo que sin una buena comunicación no existe una buena relación interpersonal tanto interna como externa de la Institución, es por lo tanto una **Fortaleza**.

En cuanto a la existencia de un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, pues todos están consientes de su ausencia, ya que si bien se cuenta dentro de la Institución con un Código de Convivencia, sin embargo, esta ha funcionado más como una especie de Reglamento Interno, porque contiene algunos aspectos que lo vuelven sancionador. Actualmente se ha visto la necesidad de establecer un verdadero Código de Convivencia, para el cual se ha contado con apoyo de docentes, padres de familia y estudiantes, con el fin de que el mismo pueda cumplir con la finalidad deseada, en todo caso consideraría que además del Código debe trabajarse un manual o Código ético que incluya el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo, siendo esta una gran **Debilidad** de la Institución.

Una **Debilidad** dentro de la Institución según la entrevista realizada es el hecho de que una gran parte de los directivos no saben realmente como actuar frente a un conflicto entre directivos y docentes, y consideran que ellos acudirían directamente al rectorado a que lo resuelva, demostrando su debilidad el momento de la toma de decisiones.

En cuanto a las características de un líder educativo están de acuerdo que lo mejor es que sea asertivo, capaz de delegar responsabilidades, confía mucho en los miembros de su Institución, y valora el trabajo de los demás por lo que fomenta el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos de la misma, siendo esta una **Fortaleza**.

## 5 DISCUSIÓN

La realización de este trabajo investigativo ha sido de gran importancia, ya que me ha permitido comprender la realidad que se vive dentro de la Institución Educativa.

En la encuesta realizada para evaluar la forma de organización de los equipo de trabajo en el Centro Educativo (Tabla No. 11), el 80% de los directivos los organizan por medio de los coordinadores de área y el 20% por medio de tareas en una reunión general cada trimestre. Si la tendencia sigue igual creo que en la Institución hay realmente equipos de trabajo, sin embargo necesitamos trabajar más en un proceso de redistribución de funciones para lograr liderazgo en el puesto de trabajo donde todos puedan trabajar en interdependencia.

En cuanto a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la organización (Tabla 12), el 80% de los encuestados cree que el aspecto determinante son los resultados obtenidos en la Institución mientras que el 20% sostiene que es el número de miembros de la Institución. De acuerdo a la tendencia es importante saber que el tamaño de la Institución va a depender mucho de los resultados obtenidos pero también del número de los integrantes de la Institución.

En lo que se refiere a que si las tareas de los miembros y el Manual de Normas son aspectos que se toman en cuenta (Tabla 13), un 70% de encuestados dicen que sí y un 30% que no. El porcentaje que no conoce sus tareas es por el hecho de que en la Institución no existe un manual de normas. Es urgente hacerlo ya que el mismo facilitaría la realización eficiente de las tareas de todos los integrantes de la Institución.

El 75% de encuestados afirma que en la Institución si hay un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, mientras que el 25% restante sostiene que no (Tabla 14). Pareciera que el porcentaje del 25% es poco pero hay que ponerle mucha atención ya que de una u otra manera existe la percepción de no ser tomados en cuenta. Este es un aspecto psicológico que afecta el nivel de autoestima y compromiso de los encuestados, deteriorándose de manera muy significativa el factor confianza, básico para hablar de los problemas, buscarles soluciones, comprometerse con las mismas y obtener resultados.

El 100% de encuestados afirma que en la Institución si existe delegación en la toma de decisiones para resolver los conflictos (Tabla 15). Esta es una gran fortaleza en la gestión institucional.

Cuando se realizó la encuesta para averiguar lo que promueve la administración y liderazgo del Centro Educativo (Tabla 16), se encontró que el 100% de encuestados afirman que siempre se promueve la excelencia académica; el 50% siempre y el otro 50% a veces se promueve el desarrollo profesional de los docentes; el 60% dice que siempre y el 40% a veces se brinda capacitación continua a los docentes; el 40% dice que siempre y el 60% a veces se promueve el trabajo en equipo; el 100% afirma que siempre se vivencian los valores institucionales y personales; el 40% dice que siempre y el 60% que a veces se da la participación de los Padres de Familia en las actividades programadas; el 50% afirma que siempre y el 50% a veces se delega autoridad a los grupos de decisión; de acuerdo a lo encontrado es muy importante trabajar en la capacitación de los docentes, delegar autoridad y trabajar en equipo. De igual manera, se hace urgente el crear nuevos espacios para una mayor participación de los Padres de Familia. Dentro de esto se podría aprovechar el Departamento de Pastoral como el espacio de gestión que puede liderar este trabajo.

En la encuesta dirigida a conocer las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una Institución (Tabla 17), el 60% afirma que siempre y el 30% que a veces y el 10% que nunca creen que esta habilidad son innatas; el 30% dice que a veces creen que estas habilidades se logran estudiando las teorías contemporáneas del liderazgo y el 70% afirma que nunca; el 90% de encuestados están convencidos que siempre se adquieren estas habilidades a través de la experiencia mientras que el 30% creen que solo es a veces; el 10% cree que solo a veces se desarrollan con estudios en Gerencia mientras que el 90% creen que nunca; el 100% de encuestados creen que estas habilidades se las pose con capacitación continua que combinan la práctica, la teoría y la reflexión. A partir de lo encontrado podemos decir que los líderes nacen y se hacen, por eso es importante que en la Institución se tengan espacios para desarrollar la competencia de liderazgo de los docentes.

Dentro de la encuesta realizada para averiguar la promoción dada para mejorar el desempeño y progreso de la Institución escolar (Tabla 18), se puede ver que el 60% de los encuestados afirma que a veces y el 40% que siempre se usa la información

de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber que les falta mejorar; el 90% de encuestados está siempre de acuerdo en que la disminución del número de estudiantes permite mejorar el desempeño mientras que el 10% dice que solo a veces; el 100% de encuestados nos dice que el desempeño siempre mejora cuando mejoran los mecanismos de control y cuando existen ambientes cordiales de trabajo.

A partir de estos resultados es importante que la Institución implemente nuevos mecanismos de control y un programa que permita crear un ambiente laboral mucho más cordial, donde la gerencia delegue responsabilidades, realice acompañamiento y una retroalimentación oportuna.

En cuanto a los organismos que integran la Institución (Tabla 19), el 100 % de los encuestados están de acuerdo que siempre se promueven los organismos de dirección, el 80% cree que siempre se promueven los organismos de gestión y el 20% únicamente a veces; el 80% cree que siempre se promueven organismos de coordinación y el 20% solo a veces; el 100% de encuestados cree que siempre se promueve organismos técnicos; el 50% cree que siempre se promueven otros organismos, el 40% a veces y el 10% nunca.

Según estos resultados es importante integrar de mejor manera los mecanismos de gestión y organización. Creo que si en la Institución se implementa una gestión por proceso basado en normas de calidad como la ISO lo lograríamos.

Dentro de la encuesta dedicada a ver en qué medida se promueve las actividades de equipo educativo, equipo didáctico y junta de profesores (Tabla 20) , se puede ver que el 90% de encuestados cree que siempre se promueve llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnas y el 10% cree que solo a veces; el 80% cree que solo a veces se establece las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo y el 20% cree que siempre se promueve; el 80% cree que siempre se promueve el tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo mientras que el 20% cree que se da solo a veces; el 90% cree que siempre se promueve coordinar las actividades de enseñanza aprendizaje que se propone a las alumnas, mientras que el 10% cree que se da solo a veces.

Con esta información creo que se hace urgente un proyecto para mejorar el clima de convivencia de la Institución. Creo que a partir de lo investigado un programa de tutores voluntarios que acompañen a las estudiantes en conflicto puede ser de gran ayuda. De igual forma considero que una capacitación sistemática a los docentes sobre resolución pacífica de conflictos nos va a permitir también contribuir a mantener un clima favorable para todos.

Al analizar la encuesta sobre las acciones de los departamentos didácticos (Tabla 21), nos podemos dar cuenta que el 50% dice que sí, y el 50% dice que no, en cuanto a que si, los departamentos didácticos se encargan de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia; el 80% dice que si se encargan de formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución, y el 20% cree que no; el 60% cree que si se encargan de elaborar la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente y el 40% cree que no; el 100% de encuestados cree que los departamentos si se encargan de mantener actualizada la metodología; el 90% cree que si se encargan de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros y el 10% cree que no.

Al preguntar sobre si se promueve la colaboración del departamento de orientación, la prevención y dirección de problemas de aprendizaje, el 90% cree que si y el 10% cree que no; el 70% cree que si promueve la elaboración de una memoria periódica en la que se valora el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos y el 30% cree que no; el 60% está convencido que si se promueve la formulación de propuestas al equipo directivo y el 40% cree que no; el 100% están de acuerdo que los departamento didácticos si promueven la organización de la programación didáctica de las asignaturas; el 80% piensa que los departamentos didácticos si mantienen actualizada la metodología y el 20% cree que no.

En esta área de los departamentos didácticos se hace urgente, dentro de la Institución, una reorganización, para que los mismos puedan cumplir sus funciones. Considero que esta puede iniciar contratando profesionales técnicos en las áreas de trabajo.

En cuanto a la gestión pedagógica en el Centro Educativo (Tabla 22), el 100% de encuestados cree que si se fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones

propias y adecuadas a la diversidad y potenciales de la comunidad y del entorno geográfico.

Esta es una percepción real de los directivos, la Institución cuenta con la Comisión de Diseño y Desarrollo totalmente dedicada al diagnóstico y propuesta de soluciones propias. Un ejemplo de su trabajo es el programa de adaptación curricular que pertenece al proyecto Comunidad que aprende, desde donde se busca dar respuesta a las diversidades de las estudiantes.

Respecto al material de planificación educativa (Tabla 23), el 90% de encuestados cree que si se cuenta con una reingeniería de proceso y el 10% cree que no; el 100% piensa que si se cuenta con plan estratégico y un plan operativo anual; el 70% piensa que no se cuentan con proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes y el 30% piensa que sí.

Realmente la Institución cuenta con material de planificación, sin embargo, creo que hay que trabajar en un proyecto integral de capacitación docente, debiéndose programarse de manera que los docentes puedan acceder al mismo, ya que en la actualidad debido a los nuevos ajustes curriculares, el factor tiempo, lo complica.

En la encuesta realizada al personal administrativo y de servicio (Tabla 24) nos podemos dar cuenta que el 100% cree que los directivos siempre toman en cuenta su opinión, las autoridades atienden a los problemas de los estudiantes, los docentes se interesan por el bienestar de los estudiantes, las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución, las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes, las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes, que están conscientes que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a los estudiantes para enfrentar cualquier reto en la vida presente y/o futura.

En cuanto a si se observa un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, el 94,8% declara que a veces y el 5,2% cree que siempre; el 94,8% declara que en la Unidad Educativa se fomenta el desarrollo de valores y virtudes en las estudiantes y el 5,2% cree que a veces; el 89,5% declara que las autoridades del plantel siempre fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales, académicas y culturales y el 10,5% cree que es solo a veces; el 94,8% declara que las autoridades y los docentes siempre motivan a

las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y el 5,5% cree que es solo a veces; el 73.7% declara que siempre se evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores, mientras que el 26,3% cree que es solo a veces; el 94,8% declara que siempre la Institución brinda una formación integral en valores y el 5.2% cree que es solo a veces; el 89.5% declara que siempre el personal administrativo participa en las diferentes actividades organizadas en la Institución y el 10.5% cree que es solo a veces.

A partir de los resultados encontrados se hace urgente trabajar en el liderazgo moral de todo el personal de la Institución. Personalmente creo que el modelado de vida dado por los docentes, directivos y personal administrativo es de suma importancia en el proceso de formación de las estudiantes. Un líder debe tener autoridad moral para formar, dirigir, orientar y motivar.

Todo el personal de la Institución debe saber influir a través no simplemente del nombramiento o títulos, sino a través de su integridad, manifestado en una personalidad madura.

En la encuesta realizada a los docentes (Tabla 25), , estos declaran que el 64% a veces ellos ejercen un rol de líder como persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las ordenes y el 28% cree que siempre; el 60% declara que el liderazgo en la Unidad Educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio, mientras que el 36% cree que a veces, y el 4% que nunca; el 80% declara que siempre la gerencia educativa promueve en los padres de familia la importancia de brindar un ambiente de aprendizaje agradable y armónico y el 20% cree que se da solo a veces; el 64% declara que solo a veces los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo, el 32% declara que siempre y el 4% que nunca; el 80% declara que a veces hay resistencia de los padres de familia al implementar nuevos métodos de enseñanza, el 12% dice que siempre y el 8% que nunca.

En cuanto a si existe un trabajo en equipo en la toma de decisiones relacionadas con cambios de metodología de enseñanza, el 52% declara que a veces, el 40% declara que siempre y el 8% que nunca; el 76% declara que siempre los valores son el eje del proceso de enseñanza aprendizaje y el 24% cree que se da solo a veces; el 48% declara que nunca hay resistencia en los profesores cuando se implementan nuevos métodos de enseñanza, el 44% cree que a veces si se da y el 8% que se da

siempre; el 76% declara que nunca se da la desintegración entre los docentes y el 24% cree que si se da a veces.

En lo que hace referencia a si existe o no desacuerdo con el rector o director del centro, el 84% declara que nunca hay desacuerdo y el 16% afirma que si se da a veces; el 52% declara que a veces admira el liderazgo y gestión de las autoridades, el 44% dice que siempre y el 4% que nunca; el 80% declara que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por el rector, el 16% cree que a veces y el 4% que nunca; el 56% declara que a veces los directivos mantienen un liderazgo y gestión en lo académico, el 36% cree que siempre y el 8% que nunca; el 60% de docentes declara que siempre hay un liderazgo de los directivos en lo administrativo financiero, el 36% cree que a veces y el 4% que nunca.

En lo referente a lo deportivo y socio-cultural, el 68% declara que a veces existen actividades de integración, con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes, el 16% cree que siempre y el otro 16% que nunca; el 64% declara que siempre hay un predominio de los valores en las decisiones de los directivos y docentes, el 32% cree que se da a veces y el 4% que no se da nunca.

Sabiendo que el cambio forma parte del proceso natural de la vida y por ende de toda organización, es muy importante que las autoridades de la Institución trabajen de manera técnica todo proceso de cambio, mucho más ahora con las reformas de básica y bachillerato, donde se pueda manejar el proceso psicológico del paso de lo conocido a lo desconocido sin generar incertidumbre, estrés ni resistencia.

En la encuesta a estudiantes (Tabla 26), estas declaran que el 50% a veces el rector tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes, el 20% cree que siempre y el 30% cree que nunca; el 65% declara que a veces las autoridades escuchan los problemas de las estudiantes, el 10% cree que siempre y el 25% cree que nunca; el 55% declara que a veces observan liderazgo conductual orientado a la realización de tareas, el 35% cree que siempre y el 10% que nunca; el 40% declara que nunca hay ideas nuevas en las clases, el 35% dice que a veces y solo el 25% que siempre; el 40% declara que a veces se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo, el 35% cree que siempre y el 25% piensa que nunca; el 55% declara que nunca motivan los docentes con frases de valores al inicio de clases, el 30% cree que a veces si, y el 15% afirma que siempre; el 60% declara que nunca el docente propone actividades innovadoras

para que las estudiantes las desarrollen, el 25% cree que si lo hacen a veces y solo el 15% piensa que siempre; el 55% declara que a veces los métodos de enseñanza se caracterizan por la innovación, el 35% cree que nunca y el 10% que siempre; el 60% declara que los docente no se interesan por los problemas de las estudiantes, el 25% cree que a veces y solo el 15 que siempre; el 50% declara que a veces la estudiante tiene la oportunidad de expresar su opinión en clases, el 30% cree que nunca y solo el 20% cree que siempre; el 75% declara que siempre es el profesor el que decide lo que se hace en clases y el 25% a veces; el 60% declara que a veces se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras del docente, el 35% cree que siempre y el 5% que nunca; el 55% declara que a veces los docentes se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades, el 45% cree que siempre; el 40% declara que siempre la ética y valores se enseñan con el ejemplo, el 35% piensa que a veces y el 25% cree que nunca.

Con estos resultados, la Institución tiene varios retos que enfrentar con las estudiantes:

- Enseñar con el ejemplo
- Preocuparse por los problemas de las estudiantes
- Ser más creativos en la planificación de la clase
- Utilizar metodologías activas en el proceso de enseñanza
- Negociar con las estudiantes las diferentes actividades a desarrollarse dentro del aula

En la encuesta realizada a los padres de familia (Tabla 27), vemos que el 100% de ellos declara que siempre son tomados en cuenta por la rectora, que las autoridades siempre atienden los problemas de las estudiante, que las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso institucional, que las autoridades fomentan la participación de los padres de familia, que las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo y académico de las estudiantes, que autoridades y docentes motivan el empleo adecuado de las nuevas tecnologías, que la Institución brinda una educación integral en valores y que están conscientes que el trabajo en la Institución tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto en la vida.

Sin embargo, hay áreas, que por los porcentajes presentados en la tabla respectiva de tabulaciones, en las que los padres de familia consideran que hay que mejorar:

- En el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas
- En el aula cuando el docente espera que todos hagan de la misma forma y en el mismo tiempo un trabajo, olvidándose que cada uno es diferente, en la forma de aprender y hacer los trabajos
- En las actividades de trabajo que se propone al estudiante en la clase
- En el método de enseñanza
- En el ambiente de aula para que sea participativo
- En el interés que pone el profesor en la realidad y problemática que vive cada estudiante
- En el lograr un ambiente de aprendizaje cooperativo
- En el clima laboral de la Institución

En la entrevista final realizada a los directivos, el 100% de ellos conocen lo que es la comunicación, las características que debe tener un líder, el tipo de liderazgo que predomina en la Institución, los valores institucionales que busca la Institución y los valores que predominan en los profesores y estudiantes; el 100% declara que la Institución no cuenta con un manual o reglamento que contemplen como, cuando y quien debe realizar las tareas e liderazgo, el 60% sabe cómo actuar ante un conflicto entre la dirección del centro y el profesorado y el 40% no; el 50% conoce la existencia de antivalores (contravalores) y el otro 50% no.

Es necesario que la Institución elabore el manual de funciones de la misma, el mismo que facilitará el ejercicio de liderazgo.

También es necesaria una capacitación a los directivos con el fin de que tengan las herramientas técnicas necesarias para gestionar los conflictos normales de relación entre dirección y profesorado.

Ciertamente la Institución a determinado los valores directrices de la misma, presente en el PEI, sin embargo, falta socialización e interiorización en toda la Institución.

## 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

Al terminar la investigación puedo concluir que:

1. Se ha cumplido con el objetivo general de la investigación que era el análisis la Capacidad de Gestión y Liderazgo, integrado a los Valores Personales e Institucionales, de la Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe: “Rosa de Jesús Cordero”. Me puedo dar cuenta que con lo que se ha hecho se ha contribuido al desarrollo de la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico en la planificación y desarrollo de proyectos de investigación y de propuestas alternativas en la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo directivo.
2. La Unidad Educativa Particular Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero” cuenta con procesos de gestión tales como los de dirección, gestión, coordinación y técnicos.
3. La Institución delega la toma de decisiones, logrando así una actividad educativa llevada a cabo de manera descentralizada, con liderazgo en el puesto de trabajo, donde cada profesional se siente seguro y confiado para buscar e implementar nuevos mecanismos que permitan cumplir con sus obligaciones de mejor manera.
4. La Unidad Educativa está en un proceso de mejoramiento de la calidad educativa porque, a partir de su capacidad de gestión, análisis y juicio crítico, desarrolla proyectos de investigación y propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito del liderazgo.
5. Las autoridades se caracterizan por utilizar un estilo de gestión basado en valores, característica propia de las Instituciones educativas católicas.
6. La opción por una educación de calidad crea la necesidad de disponer de una Estructura Organizativa, que sea socializada, con el fin ser conocida por todos.

7. La Institución necesita socializar con todos sus integrantes la filosofía institucional a fin de que todos estén familiarizados con la misión, visión, valores y políticas.
8. La Unidad Educativa no cuenta con un Manual de Normas y Código de Ética. Cuenta con el Código de Convivencia, el POA, el PEI y Reglamento Interno pero aún no aprobados por las instancias oficiales de la Dirección de Educación, por la situación coyuntural de la reforma de educación básica, de bachillerato y por la nueva Ley de Educación.
9. La Institución debe buscar mecanismos que permitan brindar procesos de capacitación continua, motivando a los docentes que se sigan preparando no solo académicamente, sino también buscando mejorar las relaciones interpersonales las cuales se están perdiendo al no saber cómo manejarlas dentro de un mundo tan convulsionado con este; desarrollando así competencias de gestión de liderazgo y valores, apoyando a los docentes a que adquieran títulos de posgrado, lo cual se ha facilitado gracias al apoyo brindado por ciertas Universidades que abren sus puertas a todas las personas a través de una enseñanza a distancia, lo que no solo facilita acceder a una formación académicamente, sino que indirectamente están formando en el manejo de las nuevas tecnologías tanto en el ámbito de las relaciones interpersonales como un espacio para obtener información segura a través de las bibliotecas virtuales.
10. Por último considero que al tratarse como anteriormente lo hemos dicho la Unidad Educativa Particular Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero” una institución que brinda servicio a niñas y jóvenes es importante fomentar en los padres de familia el cultivo de valores, pues deben estar conscientes que el Centro Educativo no es el único responsable de la formación de las estudiantes sino se trata de un trabajo conjunto en donde los padres de familia desempeñan el rol principal, pero que han dejado únicamente bajo la responsabilidad de la Institución, de allí que cuando las estudiantes cambian y en lugar de cultivar valores cultivan antivalores se culpa al colegio sin pensar que muchas veces esto es un fiel reflejo del abandono de los hijos, ya que los padres actuales ya no tienen tiempo suficiente para brindar a sus hijos, por lo que considero que es indispensable que la institución programe espacios de reunión con los padres y las estudiantes con el

fin de fomentar el desarrollo de lasos de unión más estrechos concientizando a los padres sobre la importancia de que estén cerca de sus hijos brindándoles todo el apoyo que necesitan. El momento que se logre una mayor participación de los padres de familia, por un lado y por el otro se consiga que los docentes cambien su manera de dictar la clase, conscientes de que no se trata de forzar un aprendizaje sino motivar a los estudiantes a que descubran por ellos mismos nuevos horizontes, lo que les conduce a construir sus propios conocimientos dentro de un ambiente ético, en el que los valores son la base de la existencia, logrando así brindar una educación integral de calidad, formando así para la vida y no para el momento.

- 11.**A partir de todo lo que se concluye se recomienda la aplicación de los resultados de la investigación, ya que al realizar el análisis de factibilidad, sobre la aplicación del estudio dentro de la Institución Educativa, se puede observar que no solo es factible sino que constituye un verdadero apoyo para la Institución.
- 12.**Se recomienda implementar de manera inmediata la propuesta de mejora que consiste en la aplicación y evaluación del plan de capacitación para mejorar las relaciones humanas entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.

## 7 PROPUESTAS DE MEJORA

### 1. Título de la propuesta

Aplicación y evaluación del plan de capacitación orientado a mejorar las relaciones humanas entre todos los miembros de la Comunidad Educativa.

### 2. Justificación

En el presente proyecto se busca abordar el aspecto humano de la Comunidad Educativa que, al formar parte de un mundo tan convulsionado como el que vivimos actualmente, estamos sujetos a grandes presiones causadas por la busca constante de mecanismos que permitan dar respuesta a las demandas de las estudiantes, padres de familia, autoridades y compañeros de trabajo en general.

Los docentes, estudiantes y padres de familia experimentan un desgaste emocional superior a sus posibilidades humanas, que afecta su equilibrio emocional en ciertos momentos y se ve reflejada en su salud psicológica, humana y ética en gran medida; por lo tanto, los integrantes de la Comunidad Educativa se hacen vulnerables a conflictos provocados por un almacenamiento de energía negativa que no puede ser canalizada adecuadamente.

Los integrantes de la Comunidad Educativa presentan un gran desgaste psíquico al enfrentar el ruido, el bullicio diario y elevados niveles de ansiedad que a lo largo de la vida producen cuadros de estrés, presión alta, fácil irritabilidad y desajuste emocional. etc.

Esta realidad despertó en mí la preocupación por establecer un proyecto de cooperación, asistencia e intervención que contribuya a prevenir este tipo de conflictos que pueden desencadenar situaciones insostenibles de agresividad, irrespeto y llegar hasta la violencia en la convivencia escolar, con el único afán de mejorar las relaciones interpersonales de todos los integrantes de la Comunidad Educativa, mediante la aplicación y evaluación del plan de capacitación orientado a mejorar las relaciones humanas entre todos los miembros de la Comunidad Educativa

Hasta ahora no se ha abordado este tema en la institución, pese a que se han detectado situaciones conflictivas que afectan las relaciones humanas. El presente proyecto es de suma importancia para lograr un clima escolar satisfactorio.

El proyecto se encuentra fundado en perseguir y abrir un espacio para tratar esa parte humana que siempre ha estado presente en la institución, pero que no se ha enfrentado con responsabilidad.

### **3. Objetivos de la propuesta**

#### ***Objetivo general:***

Contribuir a la solución de conflictos ocasionados por una deficiente relación interpersonal entre los distintos miembros de la Comunidad Educativa “Rosa de Jesús Cordero”.

#### ***Objetivos específicos:***

- a. Mejorar las relaciones interpersonales entre todos los integrantes de la Comunidad Educativa “Rosa de Jesús Cordero”.
- b. Capacitar a los docentes en el manejo de los documentos de gestión, que posee la institución, para dirigir la problemática de los docentes, estudiantes y padres de familia.
- c. Determinar los resultados e impactos obtenidos de la aplicación del proyecto para validar su eficacia.

### **4. Actividades:**

#### **4.1. Diseño:**

- a. El DCE elabora un diagnóstico de los conflictos de la Comunidad Educativa, en base a encuestas.

- b. El DCE, Vicerrectorado y Guías, en función del diagnóstico, planifican, ejecutan y evalúan el plan de capacitación de la Comunidad Educativa: docentes, estudiantes y padres de familia.

#### **4.2. Propósitos:**

- a. Desarrollar competencias en todos los miembros de la Comunidad Educativa para lograr relaciones humanas armoniosas.
- b. Concienciar en todos los miembros de la Comunidad Educativa el gusto por la colaboración y expresión respetuosa frente a los diferentes puntos de vista, desempeños profesionales y roles.

#### **4.3. Contenidos:**

- a. Introducción general.
- b. Identificación de valores.
- c. Calibración de estado emocional.
- d. Lenguaje de instalación.
- e. Resolución de problemas.

#### **4.4. Estrategias:**

- a. Programar un curso de Relaciones Humanas desde la Programación Neuro-lingüística, para todo el personal docente y administrativo de la institución.
- b. Organizar las reuniones de área de tal manera que de las cuatro reuniones mensuales, una de ellas se la dedique a comentar uno de los temas estudiados en el curso, buscando la forma de aplicar, el tema, en la relación diaria con los compañeros docentes, estudiantes en el aula y con los padres de familia, según el cronograma establecido para el trabajo de los temas.
- c. Reunión de padres de familia donde se proyectan películas de situaciones que explican el buen manejo de las relaciones humanas para alcanzar niveles óptimos de integración y comunicación entre los diversos actores de la Comunidad Educativa.
- d. Colocar en el horario de la institución, una hora para asociación de clase, donde la Guía, trabaja con las estudiantes el mismo tema que han trabajado los

docentes en la reunión de área, con el mismo fin de buscar la forma de aplicar a la vida diario lo que sugiere el tema, para mejorar las relaciones humanas con todos los miembros de la Comunidad Educativa.

- e. Evaluación del clima de aula y de convivencia en la Comunidad Educativa.

#### **4.5. Planificación:**

- a. Establecer los objetivos del curso: resaltar las habilidades que los docentes, estudiantes y padres de familia deben adquirir al final de la capacitación.
- b. Delimitar los objetivos de cada encuentro: elegir la temática y las áreas que se van a tratar.
- c. Diseñar las actividades de acuerdo a cada una de las estrategias: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real.
- d. Delimitar el tiempo: 1 taller por mes, con una duración de una hora, para docentes y estudiantes; y, 1 taller por trimestre con los padres de familia.
- e. Establecer los recursos que se van a utilizar: Plan de costos.

#### **4.6. Ejecución:**

- a. Socialización del plan de capacitación con la Comunidad Educativa.
- b. Contar con el auspicio financiero de las diferentes organizaciones que nos apoyan.
- c. Desarrollar las estrategias definidas en la planificación.

#### **4.7. Evaluación:**

- a. Se identificarán las habilidades nuevas que los docentes, estudiantes y padres de familia han adquirido.
- b. Verificar la aplicación de la temática asimilada en el encuentro.
- c. Determinar cuántos docentes, estudiantes y padres de familia hacen uso de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
- d. Preparar una encuesta para obtener los resultados de la capacitación, donde se mida el clima de aula y de convivencia en la Comunidad Educativa

## **5. Localización y cobertura espacial:**

El presente proyecto es una propuesta de mejora de las relaciones humanas de todos los integrantes de la Comunidad Educativa “Rosa de Jesús Cordero”, de la ciudad de Cuenca.

## **6. Población Objetiva:**

La población con la que se va a trabajar es con los docentes, estudiantes y padres de familia de la Unidad Educativa Particular Bilingüe “Rosa de Jesús Cordero”, desde Pre-básica hasta décimo de básica.

## **7. Sostenibilidad de la propuesta:**

### **a. Recursos humanos**

Se necesita dos facilitadores.

### **b. Recursos tecnológicos**

Se requiere un computador, un proyector e impresora.

### **c. Materiales**

Copias.

### **d. Físicos**

Salón de reuniones.

### **e. Económicos**

Presupuesto.

### **f. Organizacionales**

Una oficina.

## 8. Presupuesto:

El presupuesto está establecido en función a las necesidades para la aplicación del proyecto:

- El espacio físico, recursos tecnológicos y organizacionales no demandan gasto alguno ya que se empleará las instalaciones de la Unidad Educativa.
- Se contará con el auspicio de organismos como Editorial NORMA, SANTILLANA, Universidad del Azuay y Sociedad Ecuatoriana de Calidad, quienes voluntariamente se han prestado para apoyar con este proceso de capacitación.
- Se ha realizado un análisis desde esta realidad y se ha visto que los fondos necesarios para la aplicación de este proyecto son bajos ya que se considerará únicamente rubros como copias, servicios básicos de mantenimiento y limpieza de los salones, y de refrigerio.
- Existe un rubro considerable para la contratación de dos facilitadores.
- El presupuesto para la implementación del proyecto ha sido estimado en \$1000,00.

## 9. Cronograma:

ACTIVIDAD	MES									
	S	O	N	E	F	M	A	M	J	
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
Diagnóstico realizado por el DCE.	X									
Planificación de capacitación.		X								
Socialización del plan de capacitación.		X								
Ejecución de la capacitación con docentes y estudiantes.			X	X	X	X	X			
Ejecución de la capacitación con padres de familia.		X		X			X			
Evaluación de la capacitación,								X		

## 8 BIBLIOGRAFÍA:

- Aciprensa.com. (2010). *La escuela Católica en los umbrales del tercer milenio*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011, de <http://www.aciprensa.com>
- Alfredo Rojas, F. G. (2006). *Bases de Liderazgo en Educación*. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Aprende Ecuador. (2009). *Gestión Educativa Estratégica*. Recuperado el 7 de Enero de 2011, de [http://www.aprende.edu.co/html/home/1592/articles\\_189023\\_archivo2\\_PDF](http://www.aprende.edu.co/html/home/1592/articles_189023_archivo2_PDF)
- Baquero, P., & Rodríguez, F. (2009). *Diseño de Proyectos de Gestión Educativa con Marco Lógico*. Quito, Pichincha, Ecuador: Imprenta Ecu@futuro.
- Carabobo, T. (2010). *Pensamiento & Gestión*. México, Venezuela: Academic Search Premier.
- Diario El Expreso . (9 de Febrero de 2010). *Expreso.ec-Buen Clima escolar, lo que más ayuda a la educación*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2011, de <http://www.ediciones.expreso.ec/.../buen-clima-escolar-lo-que-mas-ayuda-a-la-ed...>
- Freddy Rodríguez Torres, P. B. (2009). *Diseño de Proyectos de Gestión Educativa con Enfoque Lógico*. Quito.
- García Leyva L.A. (s.f.). *Gestión Educativa. Portal Educativo. Ciudad de La Plata, Argentina*. Recuperado el 15 de junio de 2011, de <http://www.Primaseducativos.com.ar/index2.htm>
- Gimeno, J. (2005). *La Educación que aún es Posible*. Murcia, España: Ediciones Morata.
- Gobierno de Chile. (2009). *Modelo de Calidad de la Gestión Escolar* . Recuperado el 10 de Enero de 2011, de Educación con todos es mejor: <http://www.simce.cl/fileadmin/.....Modelo de calidad del SACGE>
- Gómez, P. (2010). *Familias a todo dar. Ensayo de Pedagogía Familiar* , 126.
- Guillén, P. M. (2006). *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*. (J. L. Posadas, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- *Indicadores de Gestión*. (2008). Recuperado el 2011 de Enero de 2011, de Tipos de Gestión: [http://www.slideshare.net/milandynanavarro/indicadores\\_de\\_gestion-6013078](http://www.slideshare.net/milandynanavarro/indicadores_de_gestion-6013078)
- Jimenez, Juan Carlos. (2008). *El Valor de los Valores en las Organizaciones*. Cograf Comunicaciones.
- Kerchhove, D. d. (2008). *La Historia de las Mentes Humanas y las Nuevas Tecnologías*. Murcia-España: Pearson Prentice Hall.
- *La Calidad de la Educación*. (2009). Recuperado el 5 de Enero de 2011, de <http://www.oei.es/calidad2/aguerrondo.com>
- Larousse. (2005). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid.

- Larousse. (s.f.). *Enciclopedia Española*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2010, de [www.definicion.de/gestion](http://www.definicion.de/gestion)
- Lorenzo García, D. D. (2007). *De la Educación a distancia a la Virtual*. Barcelona, España: Editorial Ariel, S.A.
- Martínez, S. F. (2010). *Tecnología Educativa para la Gestión. Guía Didáctica*. Quito, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Mejías, M. A. (2010). Vivimos en una sociedad de Servicios. *Revista Ingeniería Industrial* , 37-59.
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 5 de Enero de 2011, de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/article\\_137440.html](http://www.mineducacion.gov.co/1621/article_137440.html)
- Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Ministerio de Educación del Ecuador*. Recuperado el 5 de Enero de 2011, de [www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html](http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-137440.html)
- Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. (s.f.).
- Ministerio de Educación y Cultura del Ecuador. (2012). *La Educación del Nuevo Milenio*. 1. Quito, Pichincha, Ecuador.
- (2007). El Centro Educativo Versátil. En M. Moreno Cerrillo, & J. M. Cejudo (Ed.), *Organización y Dirección de Centros Educativos Innovadores* (Vol. 1, pág. 492). Madrid, España: Mc.GRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Perez, M. (21 de Junio de 2010). *investigacin-evaluativa.blogspot.com/2010/.../la-entrevista\_....* Recuperado el 28 de Julio de 2011
- Pliego, M. (2001). *Valores y Autoeducación*. MInos, méxico.
- Prawda, A. (2008). *Mediación Escolar sin Mediadores* (Segunda Edición ed.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Bonum.
- Rendón, J. d. (2009). *Modelo de Gestión Educativa*. Programa Escuelas de Calidad. México D.F: Secretaría de Educación Pública.
- Revista Iberoamericana de Educación. (s.f.). *Gestión Pedagógica como fundamento para un proceso Pedagógico de Calidad*. Recuperado el 20 de Agosto de 2011, de [www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007)
- Sánchez, M. F., & Prendes, E. M. (2007). *Nuevas Tecnologías y Educación*. Madrid, España: Pearson Educación, S.A.
- Sistemas de Gestión de Calidad . (2008). *Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001*. Recuperado el 11 de Enero de 2011, de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

- UNESCO. (16 de Julio de 2008). *El Clima escolar es la variable que más influye en el rendimiento de.....* Recuperado el 5 de Septiembre de 2011, de [portal.unesco.org/.../ev.php-URL\\_ID=9076&URL\\_DO=DO\\_TOPIC](http://portal.unesco.org/.../ev.php-URL_ID=9076&URL_DO=DO_TOPIC)
- Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe "Rosa de Jesús Cordero". (2010). *PEI*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe "Rosa de Jesús Cordero". (1995). *Reglamento Interno*. Cuenca, Azuay, Ecuador.
- [www.scribd.com/doc/.../Estadística-y-poblacio-y-muestra-En caché](http://www.scribd.com/doc/.../Estadística-y-poblacio-y-muestra-En-caché), pdf. (28 de Agosto de 2008). Recuperado el 28 de Julio de 2011, de [http://www.kalbe.co.id/cdk/files/11\\_150\\_Pedarahanvarises.pdf/11\\_150:Pedarahanvarises.htmlVarises...](http://www.kalbe.co.id/cdk/files/11_150_Pedarahanvarises.pdf/11_150:Pedarahanvarises.htmlVarises...)
- [www.xtec.es/-cmunoz/recerca/encuesta.htm-](http://www.xtec.es/-cmunoz/recerca/encuesta.htm-). (2008). Recuperado el 28 de Julio de 2011
- Zaniuk, B. (2010). *Mundo Laboral* .

## 9 APÉNDICES

### 9.1 ANEXO 1: CERTIFICADO INSTITUCIONAL

Cuenca, 15 de diciembre de 2010

Sor Martha Vásquez López

Rectora de la Unidad Educativa “Rosa de Jesús Cordero”

La presente tiene por objeto, pedirle se me conceda la posibilidad de realizar la investigación sobre “Gestión, Liderazgo y Valores en la administración de la Unidad Educativa Particular Experimental Bilingüe Rosa de Jesús Cordero” Previa a la obtención del Título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo.

La misma que se desarrollará en el periodo de Enero a Marzo, consistiendo en la aplicación de entrevistas y cuestionarios a Directivos, Personal Docente, Administrativos, Estudiantes y Padres de Familia.

Los datos obtenidos serán oportunamente entregados a Usted, para que estos sirvan de aporte para un mejor servicio académico, en base a un liderazgo sinergista y el enriquecimiento en valores dentro del quehacer educativo.

Por la acogida que dará a mi petición le anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

María Victoria Palacios Moreno.

Estudiante

Sor Martha Vásquez López

Rectora

## 9.2 ANEXO 2

### ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

**Sr. (a) Gestores Educativos**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### INFORMACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del Establecimiento Educativo .....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia .....

Cantón .....

Sector Urbano (    )                      Rural (    )

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

#### 1. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal (    )
- b. Fisco misional (    )
- c. Municipal (    )
- d. Particular Laico (    )
- e. Particular Religioso (    )

#### 2. ¿Cómo están organizados los equipos de trabajo de su Institución?

- a. ¿El Director (Rector) organiza tareas en una reunión general trimestral? (    )
- b. Coordinadores de Área (    )
- c. Por Grupos de Trabajo (    )
- d. Trabajan Individualmente (    )
- e. Otros (Indique cuáles) (    )

.....



**8. Las habilidades de liderazgo requeridas para una Institución:**

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

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

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

**10. De los diferentes órganos escritos a continuación, ¿Cuáles se encuentran en la Institución?**

Orden	SE PROMUEVE	Siempre	A veces	Nunca
a	De dirección (director/a), Consejo Escolar, Consejo Académico.			
b	De gestión (secretario/a, subdirector, comisión económica).			
c	De Coordinación (jefe de estudios, coordinación, etc.)			
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc.)			
e	Otros (¿Cuáles?).			

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

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

La pregunta 12, 13 y 14 debe ser respondida con términos de 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 elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la Institución.
- c. (\_\_\_) Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de materia del 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 dirección de problemas de aprendizaje.
- g. (\_\_\_) Elaborar una memoria periódica en 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 mantiene 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 el 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 (  )



### 9.3 ANEXO 3

#### ENCUESTA A DOCENTES

**Sr. Profesor:**

El Inventario de Situaciones de Enseñanza (I.E.S.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del profesor.

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. **SIEMPRE**
2. **A VECES**
3. **NUNCA**

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- |                         |     |
|-------------------------|-----|
| a. Fiscal               | ( ) |
| b. Fisco misional       | ( ) |
| c. Municipal            | ( ) |
| d. Particular Laico     | ( ) |
| e. Particular religioso | ( ) |

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes			
2. El liderazgo en la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, y 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 decisiones de cambio de metodologías de enseñanza-aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia en los compañeros o director/rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza			
9. Sentirme poco integrado en la escuela y entre los compañeros.			

<b>DECLARACIONES</b>			
<b>10.</b> Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del Centro Educativo.			
<b>11.</b> Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
<b>12.</b> Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el Director/Rectora del Centro Educativo			
<b>13.</b> Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
<b>14.</b> Los directivos mantiene liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera			
<b>15.</b> Actividades de integración en los ámbitos deportivos y socioculturales con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
<b>16.</b> Los valores predominan en las decisiones de los directivos.			



## 9.4 ANEXO 4

### ENCUESTA A ADMINISTRATIVOS Y SERVICIO

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

- a. Fiscal ( )
- b. Fisco misional ( )
- c. Municipal ( )
- d. Particular Laico ( )
- e. Particular religioso ( )

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR EXPERIMENTAL BILINGÜE "ROSA DE JESÚS CORDERO". el cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR, que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: SIEMPRE, A VECES, NUNCA, analice la respuesta que usted considera más adecuada.

**MUCHAS GRACIAS**

## 2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	Siempre	A Veces	Nunca
1. La Rectora toma en cuenta su opinión en situaciones que requieran su intervención			
2. Las autoridades atienden los problemas de las estudiantes.			
3. Un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. En la Unidad Educativa se fomentan el desarrollo de <u>valores y virtudes</u> , en las estudiantes, considerando el entorno familiar y/o comunitario.			
5. Los docentes se interesan por el bienestar de las estudiantes.			
6. Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa.			
7. Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en las diferentes actividades sociales, académicas y culturales.			
8. Las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes.			
9. Las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes.			
10. Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.			
11. En la Institución, se evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.			
12. Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación			

integral en valores, en las estudiantes.			
13. Está consciente que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto presente y/o futuro, es decir, formándole para la vida.			
14. El Personal Administrativo, participa en las diferentes actividades organizadas por la Institución.			



## 9.5 ANEXO 5

### ENCUESTA A LAS ESTUDIANTES

#### Estudiante:

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

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene cuatro posibles respuestas:

**CA** Sí está **COMPLETAMENTE DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de

La gestión, liderazgo y valores.

**A** Si está **DE ACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo

Y valores.

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

Liderazgo y valores.

**CD** Sí está **COMPLETAMENTE EN DESACUERDO** en que la frase describe el ambiente real de la Gestión, Liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector:                    Urbano (   )                    Rural (   )

**TIPO DE ESTABLECIMIENTO:**

- a. Fiscal ( )  
 b. Fisco misional ( )  
 c. Municipal ( )  
 d. Particular Laico ( )  
 e. Particular religioso ( )

**2. CUESTIONARIO**

<b>DECLARACIONES</b>	<b>CA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>DC</b>
1. La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes				
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de las 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 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 las clases con frases de motivación en <u>valores y virtudes</u> , considerando el entorno familiar y/o comunitario.				
7. El profesor propone actividades innovadoras para que los estudiantes la desarrollen.				
8. Los métodos de enseñanza de 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 que se hace				

en la clase.				
<b>12.</b> Se realizan trabajos en grupo (equipo) con las instrucciones claras y participación del docente.				
<b>13.</b> Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas.				
<b>14.</b> La ética y los valores se enseñan con el ejemplo.				



## 9.6 ANEXO 6

### ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

#### 1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

#### UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano ( ) Rural ( )

#### TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

f. Fiscal ( )

g. Fisco misional ( )

h. Municipal ( )

i. Particular Laico ( )

j. Particular religioso ( )

#### **Sr. Padre de Familia:**

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO PARTICULAR EXPERIMENTAL BILINGÜE “ROSA DE JESÚS CORDERO”, en que cual se encuentra estudiando su representada actualmente. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL/CLIMA ESCOLAR, que existe en el establecimiento.

Le pedimos que lea atentamente cada una de estas situaciones.

Cada declaración tiene tres posibles respuestas: SIEMPRE, A VECES, NUNCA, analice la respuesta que usted considera más adecuada.

**MUCHAS GRACIAS**

#### 2. CUESTIONARIO

<b>DECLARACIONES</b>	<b>Siempre</b>	<b>A Veces</b>	<b>Nunca</b>
1. La Rectora toma en cuenta su opinión en situaciones que requieran su intervención.			
2. Las autoridades atienden los problemas de las estudiantes.			
3. Un liderazgo conductual orientado a la realización de las tareas de las estudiantes, es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar.			
4. En las clases se espera que todas las alumnas hagan el mismo trabajo, de la misma forma y en el mismo tiempo.			
5. El profesor propone actividades innovadoras para que las estudiantes las desarrollen.			
6. Los docentes fomentan el desarrollo de <u>valores y virtudes</u> , en sus representadas, considerando el entorno familiar y/o comunitario.			
7. Los métodos de enseñanza en el aula, se caracterizan por la innovación, la variedad, y la participación de todas las estudiantes.			
8. En las clases se dan oportunidades para que las estudiantes expresen su opinión.			
9. Los docentes se interesan por el bienestar de las estudiantes.			
10. Los trabajos en grupo, están bien fundamentados, de tal manera que sirvan también, como una forma de fomentar la integración y el compañerismo entre las estudiantes.			
11. Las autoridades gestionan y lideran acciones en pos del progreso de la Institución Educativa.			
12. Las autoridades del plantel fomentan la participación de los padres de familia en			

las diferentes actividades sociales, académicas y culturales.			
<b>13.</b> Las autoridades estimulan el buen desempeño académico de las estudiantes.			
<b>14.</b> Las autoridades fomentan y estimulan el buen desempeño deportivo de las estudiantes.			
<b>15.</b> Las autoridades y los docentes motivan a las estudiantes en el empleo adecuado de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación.			
<b>16.</b> Cuando usted acude a la Institución, evidencia un clima laboral caracterizado por el buen manejo de valores.			
<b>17.</b> Considera Usted, que la Institución Educativa está brindando una formación integral en valores, en las estudiantes.			
<b>18.</b> Esta consciente que el trabajo realizado por la Institución y sus docentes tiene como finalidad orientar a las estudiantes para enfrentar cualquier reto presente y/o futuro, es decir, formándole para la vida.			

***Ama y haz lo que quieras.  
Si callas, callarás con amor;  
Si gritas, gritarás con amor;  
Si corriges, corregirás con amor;  
Si perdonas, perdonarás con amor.***

***Cayo Cornelio Tácito***



## 9.7 ANEXO 7

### 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, consta con un manual o un reglamento que contemple el cómo, cuándo y quien 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?
8. En el caso de existir antivalores, ¿Cuáles son?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

## 9.8 ANEXO 8

### DETERMINACIÓN DEL AMBIENTE DENTRO DEL AULA EN LA UNIDAD EDUCATIVA PARTICULAR EXPERIMENTAL BILINGÜE “ROSA DE JESÚS CORDERO”

Fecha de hoy: / /

Apellido y nombre: ..... Edad..... Paralelo:.....

En esta página va a contestar algunas frases que describen cosas que pueden suceder en su grado. Si cree que estas frases describen bien lo que pasa en su grado, marque VERDADERO (V). Si cree que la frase no revela lo que normalmente pasa en su grado o escuela, marque FALSO (F).

- 1 Las estudiantes ponen mucho interés en lo que hacen en clases.....
- 2 En clase, las estudiantes llegan a conocerse bien unas a otras .....
- 3 Las maestras dedican muy poco tiempo a hablar con las estudiantes.....
- 4 Las estudiantes de este grado están en las nubes.....
- 5 Las estudiantes no están interesadas en llegar a conocer a sus compañeras.....
- 6 Las maestras muestran interés personal por las estudiantes.....
- 7 A menudo las estudiantes pasan el tiempo deseando que acabe la clase.....
- 8 En este grado se hacen muchas amistades.....
- 9 Las maestras parecen amigas más que una autoridad.....
- 10 En este grado casi todas ponen atención a lo que dicen las maestras.....
- 11 En este grado se forman grupos para realizar proyectos o tareas con facilidad.....
- 12 Las maestras hacen más de lo que deben para ayudar a las estudiantes.....
- 13 Muy pocas estudiantes toman parte en las discusiones o actividades de clase.....
- 14 En esta clase a las estudiantes les agrada colaborar en los trabajos.....

- 15 A veces, las maestras “avergüenzan” a las estudiantes por no saber las respuestas....
- 16 Muchas estudiantes se distraen en clase haciendo garabatos o pasándose papelitos....
- 17 A las estudiantes les gusta ayudarse unas a otras para hacer sus deberes.....
- 18 Las maestras hablan a sus estudiantes como si se tratara de niñas pequeñas.....
- 19 A veces, las estudiantes prestan a sus compañeras trabajos que han hecho.....
- 20 Si en clase queremos hablar de un tema, las maestras buscan tiempo para hacerlo....
- 21 En clase, las estudiantes no tienen muchas oportunidades de conocerse entre sí.....
- 22 En este grado muchas de las estudiantes parecen estar medio dormidas.....
- 23 En clase, se tarda mucho tiempo en conocer a todas.....
- 24 Las maestras quieren saber qué es lo que les interesa saber a las estudiantes.....
- 25 En clase, a veces, las estudiantes hacen trabajo extra por su cuenta.....
- 26 En este grado hay estudiantes que no se llevan bien.....
- 27 Las maestras no confían en las estudiantes.....
- 28 A las estudiantes realmente les agrada este grado.....
- 29 Algunas compañeras no se llevan bien en el grado.....
- 30 En clase, las estudiantes debe tener cuidado con lo que dicen.....

9.8.1 FOTOS DEL TRABAJO DE LAS ESTUDIANTES



## 9.9 FORMATO DE LA CAPACITACIÓN REACIONES ARMONIOSAS

Nombre del seminario: <b>Relaciones Humanas Armoniosas</b>	Horas presénciales: <b>8 horas.</b>
Departamentos responsables: <b>DCE y Vicerrectorado</b>	Horario: <b>7H30 a 12H30 y 14H00 a 17H00.</b>
Fecha: <b>Noviembre de 2011.</b>	Requisitos: <b>Ser profesor de la Institución.</b>
Número de Participantes: <b>25 personas.</b>	Grupo de capacitación: <b>No 1.</b>
Coordinador: <b>Dr. Wilman González (Vicerrector)</b>	Capacitador (es): <b>Lcdo. Fernando Castillo y Lcda. Sandra Lima.</b>
<b>Justificación</b>	
<p>La presente capacitación busca abordar el aspecto humano de los docentes que, al formar parte de un mundo tan convulsionado como el que vivimos actualmente, estamos sujetos a grandes presiones causadas por la busca constante de mecanismos que permitan dar respuesta a las demandas de las estudiantes, padres de familia, autoridades y compañeros de trabajo en general.</p> <p>Los docentes experimentan un desgaste emocional superior a sus posibilidades humanas, que afecta su equilibrio emocional en ciertos momentos y se ve reflejada en su salud psicológica, humana y ética en gran medida; por lo tanto, los docentes se hacen vulnerables a conflictos provocados por un almacenamiento de energía negativa que no puede ser canalizada adecuadamente.</p>	
<b>Objetivos</b>	
Desarrollar competencias que permitan mejorar las relaciones humanas en la Comunidad Educativa.	

<b>Resultados Esperados</b>
Tener una Comunidad Educativa donde todos sus integrantes mantienen una relación de respeto y solidaridad.
<b>Recursos y espacios</b>
Auditorio de Educación Básica. Computadora. Proyector. Esferos. Marcadores. Anillados. Refrigerio.

CONTENIDOS	PRESENCIAL	NO PRESENCIAL
Introducción general	➤	
Identificación de valores	➤	
Calibración de estado emocional	➤	
Lenguaje de instalación	➤	
Resolución de problemas	➤	
Glosario de términos	➤	
Bibliografía recomendada	➤	

Costo: Por persona: 2.00 dólares      Costo Total sin IVA: 200.00 dólares.

Bibliografía general	<b>BASICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Daniel Goleman: <i>Inteligencia emocional en la práctica.</i></li> <li>• Copiado del Instructor.</li> <li>• <a href="http://www.pnllearning.com">www. pnllearning.com</a></li> </ul>
----------------------	---

### 9.9.1 FOTOS CAPACITACIÓN DOCENTE



### 9.10 FOTOS REUNIÓN PADRES DE FAMILIA



## 9.11 FOTOS DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

