



Universidad Técnica Particular De Loja
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*TEMA: “Gestión, liderazgo y valores en la Unidad Educativa
Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana Corral,
régimen sierra, durante el año lectivo 2010 -2011”*

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

AUTORA:

Dra. Sara Emperatriz Reyes Espinosa

DIRECTORA DE TESIS:

Mgs. Xiomara Paola Carrera Herrera

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

Loja - Ecuador

2012

CERTIFICACIÓN

Loja, 2 de octubre de 2011

Mgs. Xiomara Carrera
DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

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

.....
Mgs. Xiomara Paola Carrera Herrera
DIRECTORA DE TESIS

AUTORÍA

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

.....
Sara Emperatriz Reyes Espinosa
110254206-3

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

CESIÓN DE DERECHOS

Yo Sara Emperatriz Reyes Espinosa, 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”

Loja, octubre 1 de 2011

.....
Sara Emperatriz Reyes Espinosa

AGRADECIMIENTO

Expreso mi sincero agradecimiento a quienes integran la Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja, por haberme abierto sus puertas y darme la oportunidad de crecer profesionalmente, y de manera especial a sus catedráticos quienes con sus guías didácticas y oportuno asesoramiento se constituyeron en los artífices de esta meta.

Un agradecimiento especial a la Mgs. Xiomara Carrera, Directora de este trabajo investigativo, por el soporte y asistencia constante para poder culminar con este trabajo y cumplir con uno de mis más anhelados ideales.

Asimismo, agradezco a las autoridades, coordinadores zonales, tutores y estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana Corral, por su colaboración en el desarrollo de esta investigación.

LA AUTORA

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mi esposo por el apoyo incondicional que me ha brindado siempre, al constituirse para mí en mi fortaleza y mi puntal, a mis hijos por su comprensión al ofrecerme un espacio de tiempo para culminar con esta meta y a mis padres por su acompañamiento sigiloso en el logro de todos mis ideales.

Sara Reyes Espinosa

CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Loja, 2 de octubre de 2011

Dra. Ana Judith Sempértegui Álvarez, Mgs.

RECTORA DE LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA "HNO. ÁNGEL PASTRANA"

CERTIFICA:

- Que la Dra. Sara Emperatriz Reyes Espinosa a los nueve días del mes de diciembre de 2010, en mutuo acuerdo con la Dra. Ana Sempértegui, Rectora de la Unidad Educativa a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana Corral, firmaron un acta de compromiso; en la cual la autoridad del establecimiento se comprometió a brindar las facilidades necesarias para la realización de la tesis cuyo tema es "GESTIÓN, LIDERAZGO Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL A DISTANCIA DE LOJA, RÉGIMEN SIERRA, AÑO LECTIVO 2010 - 2011" y la profesional en formación a socializar los resultados de la investigación y presentar una propuesta alternativa para mejorar la calidad de la educación.
- Que la Dra. Sara Emperatriz Reyes Espinosa ha realizado el trabajo investigativo en las extensiones de régimen sierra, aplicando encuestas a las autoridades, coordinadores zonales, tutores y estudiantes, entrevistas a las autoridades y revisando los instrumentos curriculares de la institución.

Esto es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizar a la investigadora para que haga uso de este documento.

Dra. Ana Sempértegui Álvarez

RECTORA DE LA UNED-L

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
ACTA DE CESIÓN	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CERTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	VII
ÍNDICE DE CONTENIDOS	VIII
RESUMEN	X
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1. La gestión	5
2.1.1. Concepto	5
2.1.2. Importancia de la gestión	7
2.1.3. Tipos de gestión	9
2.1.4. Gestión educativa.	10
2.2. Liderazgo educacional	14
2.2.1. Concepto	14
2.2.2. Definición de líder	16
2.2.3. Enfoques relacionales al liderazgo	17
2.2.4. Tipos de liderazgo	18
2.2.5. Importancia del liderazgo docente	21
2.3. Diferencia entre directivo y líder	22
2.3.1. Funciones administrativas del liderazgo	23
2.4. Los valores y la educación	27
2.4.1. Definiciones de valor y educación	27
2.4.2. Las esferas de valor y sus características fundamentales	30
2.4.3. La integración de los valores al currículo	31
2.4.4. Principios de abordar las formas de la acción educativa	33
3. METODOLOGÍA	36
3.1. Participantes	36

Personal directivo por sexo y edad	37
Personal docente por sexo y edad	38
Personal administrativo por sexo y edad	39
Población estudiantil por edad, sexo y especialidad	40
3.2. Materiales e instrumentos	42
3.3. Método y procedimiento	43
4. DIAGNÓSTICO	46
4.1. Instrumentos de gestión educativa	46
4.1.1. El manual de organización	46
4.1.2. El código de ética	46
4.1.3. El plan estratégico	47
4.1.4. El plan operativo anual (POA)	47
4.1.5. El proyecto teleducativo institucional (PTI)	48
4.1.6. Reglamento interno y otras regulaciones	48
4.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa	49
4.2.1. Misión y visión	50
4.2.2. El organigrama	50
4.2.3. Funciones por áreas y departamentos	51
4.3. El clima escolar y la convivencia con valores	51
4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores	51
4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores	52
4.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores	52
4.3.4. Dimensión comunitaria y valores	53
4.4. Análisis FODA	53
4.4.1. Fortalezas y debilidades	53
4.4.2. Oportunidades y amenazas	55
4.4.3. Matriz FODA	56
5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS	59
5.1. De los directivos	59
5.2. De los profesores (tutores)	66
5.3. De los estudiantes	69
5.4. De los coordinadores zonales	71
5.5. De la entrevista a los directivos	80

6. DISCUSIÓN	83
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
8. PROPUESTA DE MEJORA	93
8.1. Título de la propuesta	
93	
8.2. Justificación	93
8.3. Objetivos de la propuesta	94
8.4. Actividades:	94
8.4.1. Análisis de la propuesta curricular de Ministerio de Educación	95
8.4.1. Descripción de la Propuesta	95
8.4.3. Descripción de actividades de implementación de la propuesta	109
8.5. Localización y cobertura espacial	110
8.6. Población objetivo	
110	
8.7. Sostenibilidad de la propuesta	
110	
8.8. Presupuesto	111
8.9. Cronograma	111
9. BIBLIOGRAFÍA	112
10. APÉNDICES	114
ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS	X
Tabla N° 1: Personal directivo por sexo y edad	37
Tabla N° 2: Coordinadores Zonales	38
Tabla N° 3: Tutores (<i>población</i>)	38
Tabla N° 3.1: Tutores (<i>muestra</i>)	39
Tabla N° 4: Personal administrativo y de servicios	39
Tabla N° 5: Población estudiantil por edad, sexo y especialidad (<i>población</i>)	40
Tabla N° 5.1: Población estudiantil por edad, sexo y especialidad (<i>muestra</i>)	41
Tabla N° 6: Forma de organización de los equipos de trabajo la UNED-L	59
Tabla N° 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de Unidad Educativa.	60
Tabla N° 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	60
Tabla N° 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	60
Tabla N° 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos	61

Tabla N° 11: La administración y liderazgo de la UNED-L	61
Tabla N° 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	62
Tabla N° 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la UNED-L	62
Tabla N° 14: Organismos que integran la institución	63
Tabla N° 15: Actividades del equipo educativo, equipo didáctico, Junta de Profesores	64
Tabla N° 16: Los departamentos didácticos y sus acciones	65
Tabla N° 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones	66
Tabla N° 18: Material de planificación educativa	66
Tabla N° 19: Resultados de la encuesta a tutores	67
Tabla N° 20: Resultados de la encuesta a estudiantes	69
Tabla N° 21: Forma de organización de los equipos de trabajo en la UNED-L	73
Tabla N° 22: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas	72
Tabla N° 23: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones	72
Tabla N° 24: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.	72
Tabla N° 25: La administración y liderazgo de la UNED-L	73
Tabla N° 26: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución	74
Tabla N° 27: Los departamentos didácticos y sus acciones.	75
Tabla N° 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.	76
Tabla N° 29: Material de planificación educativa	76
Tabla N° 30: Gestión, liderazgo y valores del personal	77
Gráfico N° 1: Organigrama de la UNED-L	50
Matriz N° 1: FODA de la UNED-L	56
Matriz N° 2: Resultados de la entrevista a los directivos	80
Matriz problemática	81

RESUMEN

Esta investigación surge de la necesidad de indagar un problema que se da a nivel de la mayor parte de los centros educativos del Ecuador, como es la gestión, liderazgo y valores, emprendiendo, por ello, en esta investigación en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana” régimen sierra, año lectivo 2010-2011.

El estudio del problema se realizó a través de la aplicación de instrumentos de investigación que nos permitieron acercarnos a la realidad y verificar el estado en que se encuentra el problema, como consecuencia de ello se llegó a la conclusión de que en la Unidad Educativa a Distancia de Loja, se tiene una muy buena capacidad de gestión y liderazgo y que los valores son un elemento esencial tanto a nivel administrativo, como académico y financiero; siendo así, los resultados de esta investigación, no nos condujeron a solucionar el problema, sino más bien a potenciar aquella línea más importante, como es la de los valores, llegando a plantear una propuesta de mejora, como es la Actualización y Fortalecimiento Curricular del área de Formación Humana.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo busca descubrir la capacidad de gestión y liderazgo que existe en la Unidad Educativa a Distancia de Loja y determinar si ésta está integrada a los valores personales e institucionales, porque se tiene la certeza que mientras en una institución educativa se evidencie gestión, liderazgo y valores se elevará la calidad de la educación.

Esta institución a pesar de ser una institución educativa muy grande, porque tiene cobertura provincial, durante los últimos años no ha demostrado incapacidad en la gestión, liderazgo y valores, puesto que los problemas que se han presentado, sean de orden académico, administrativo o financiero han sido solucionados con acierto y premura. Esto no quiere decir que no hayan problemas, sino que los que existen están en vía de solución, o por tratarse de un sistema de educación diferente se presentan problemas, según las encuestas, que son normales o no tienen solución, tal es el caso del manual de organización que está en proceso de elaboración y la participación de los padres de familia que asoma como un problema, pero que no lo es, porque al ser este un sistema de educación para adultos, los estudiantes se autorrepresentan y ya no se necesita la asistencia de sus padres, únicamente en aquellos Extensiones en donde se tiene estudiantes menores a 15 años.

En los 19 años de vida institucional es la primera vez que se hace una investigación sobre esta problemática, que resulta ser un gran tema de investigación, al considerar que en las instituciones educativas debe prevalecer la gestión, el liderazgo y los valores como uno de los componentes básicos de la administración.

La trascendencia de esta investigación está, esencialmente, en su intencionalidad, ya que está orientada a elevar la calidad de la educación, a través de una propuesta que se encamine a potenciar y consolidar la gestión y el liderazgo, a través del fortalecimiento de los valores en la Unidad Educativa a Distancia de Loja; puesto que consideramos que para que una institución educativa esté bien, es necesario que todos quienes la dirigen tengan alta capacidad de gestión y liderazgo, acompañada de vivencia de los valores; y por qué no decirlo que no sólo quienes la dirijan son los que deben demostrar estas capacidades, sino también los docentes, que son los llamados a formar con su ejemplo y los estudiantes a imitar el ejemplo.

La importancia también radica en la calidad de beneficiarios de esta investigación, puesto que será toda la comunidad educativa, y principalmente, los estudiantes, que son la razón de ser de la institución quienes se benefician. No olvidemos que este servicio teleducativo llega a los rincones geográficos más lejanos, en donde esta educación es la única alternativa.

Otro justificativo de peso, es que a más de beneficiar a la Unidad Educativa a Distancia de Loja, me permitirá alcanzar el título de magister, título que me comprometerá a elevar mi capacidad de gestión y liderazgo, poniendo por delante los valores personales e institucionales y al servicio de los demás todos los aprendizajes adquiridos.

Esta investigación gozó de una gran apertura tanto para la recolección de la información documentada, como para las encuestas y entrevistas, porque se contó con la predisposición de autoridades, docentes, coordinadores zonales y estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja y se tuvieron todas las facilidades para acceder a la información requerida para el desarrollo de este trabajo; asimismo se hizo factible su realización, puesto que se dispuso tanto de los recursos humanos y económicos, como de fuentes bibliográficas para la obtención de información teórica y el tiempo necesario.

Los objetivos generales que se formularon y que fueron la base primordial para la ejecución del trabajo investigativo son:

- ✓ Desarrollar la capacidad de gestión, análisis y juicio crítico sobre el desarrollo de proyectos de investigación y la planificación de propuestas alternativas a la mediación y solución de los problemas en el ámbito de liderazgo y que posibiliten el mejoramiento de la calidad de la educación en las instituciones educativas.
- ✓ Analizar la capacidad de gestión y liderazgo integrado a los valores personales e institucionales y que fundamentalmente permitan contribuir a elevar la calidad de la educación en los centros educativos.

De igual manera los objetivos específicos que se desprendieron de estos objetivos generales son:

- ✓ Investigar los referentes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo educativo y gestión de la calidad de valores.
- ✓ Descubrir una actitud crítica para seleccionar, procesar y presentar información valiosa sobre gestión, liderazgo y valores en los centros educativos.
- ✓ Determinar los roles y liderazgo de los directivos y jefes departamentales en la ejecución de planes estratégicos y operativos de las instituciones educativas.
- ✓ Asumir con responsabilidad la elaboración del diagnóstico institucional en los diferentes escenarios de gestión, liderazgo y valores, este último es el eje transversal de la administración educativa.
- ✓ Fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones en situaciones arriesgadas o inciertas, identificando técnicas que directivos puedan utilizar para reducir las dificultades.
- ✓ Desarrollar competencias de gestión, liderazgo y valores en los centros educativos de las localidades e instituciones en los que se desenvuelven los profesionales en estudios de posgrado.
- ✓ Asumir con responsabilidad ética el análisis propositivo de las acciones a desarrollarse con el proyecto de gestión educativa y en especial con los propósitos de la gestión y liderazgo educacional.

Al finalizar la investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ En la Unidad Educativa a Distancia de Loja, se tiene una muy buena capacidad de gestión y liderazgo, tanto a nivel directivo, como a nivel de los docentes y coordinadores zonales.

- ✓ Los valores son un elemento esencial tanto a nivel administrativo, como académico y financiero, puesto que esto no sólo se pudo inferir del análisis de los documentos de planificación educativa, sino que se pudo ratificar en el momento de la realización de la discusión de los resultados.
- ✓ La Unidad Educativa a Distancia de Loja no cuenta con un currículo actualizado en el área de Formación Humana, en el que oriente de manera más efectiva la educación en la práctica de valores.
- ✓ La institución tiene una estructura organizativa diferente a las instituciones educativas presenciales; no obstante cuenta con todos los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores.
- ✓ Existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, incluso la delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos.
- ✓ La administración y liderazgo de la Unidad Educativa a Distancia promueve acciones que favorecen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios.
- ✓ Los roles y liderazgo de los directivos, los coordinadores zonales y docentes en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, están claramente definidos.
- ✓ Los estudiantes se constituyen en los protagonistas del proceso teleducativo, ejerciendo también liderazgo en los grupos de trabajo en las tutorías, en sus hogares o en los lugares de trabajo y demostrando los valores en el cumplimiento de las tareas asignadas

Este trabajo ha sido fruto del trabajo y esfuerzo de la investigadora, el apoyo incondicional de la Directora y la participación de los funcionarios de la Unidad Educativa a Distancia; en tal virtud, le invito a usted señor lector para que conozca y se enriquezca de las experiencias y vivencias de una institución que a pesar de sus limitaciones económicas y las propias de un sistema de educación a distancia, está a la vanguardia de las innovaciones pedagógicas y de los cambios en función del contexto y de la realidad nacional.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Gestión Educativa

2.1.1. Concepto de gestión

Según el Diccionario de la Lengua Española (2001), define a la gestión como “*la acción y al efecto de gestionar o de administrar*”; al gestionar como la “*realización de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera*”, y nos dice además que “*administrar, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar*”.

Hablar de gestión es hablar de administración, puesto que “*la administración es una disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y el esfuerzo humano coordinado*”. (Almeida, 2010: 50)

Por lo tanto, la gestión involucra un conjunto de trámites que se llevan a efecto para resolver un asunto, para concretar un proyecto o para obtener un beneficio. Asimismo, la gestión es también la dirección o administración de una empresa, de un negocio o de una institución educativa.

Las definiciones antes mencionadas nos ayudan a tener una visión clara de lo que es la gestión; pues ésta se encuentra presente en la mayor parte de actividades que realiza el ser humano, especialmente aquellas que cumplen con funciones administrativas.

Podríamos decir entonces que la gestión es la capacidad que tiene una persona para cumplir con una misión o encargo. Esta capacidad se pone de manifiesto el momento que se tiene que realizar diligencias para lograr con un objetivo o una meta.

Como decíamos anteriormente, hablar de gestión implica hablar de dirección, y al referirnos a ello, se puede afirmar que todo centro educativo demanda de una dirección, de alguien que la represente, esto significa que debe existir un cargo

directivo al frente de la misma; siendo así, es imprescindible la presencia de alguien que se constituya en un administrador, en un gestor.

En la actualidad se habla mucho de la dirección de los centros educativos en particular, debido a que se atribuye que el éxito o el fracaso de las instituciones se debe a la gestión de las personas que las dirigen, sin tomar en cuenta que es toda la comunidad educativa la que contribuye para una buena marcha institucional; siendo así la gestión no es sólo cuestión de los directivos, sino de todos.

La dirección de los centros educativos es preocupación no sólo de los docentes, los padres de familia, o de la comunidad, sino de las mismas administraciones educativas, porque los docentes que llegan a ocupar funciones directivas, no conocen de administración; sin embargo, aunque es cierto que no existe consenso sobre la forma de ejercer la dirección, sobre todo en los centros educativos, se necesita una dirección participativa, con un ejercicio democrático de la autoridad, capaz de llegar a consensos y acuerdos. (Munch, 2010: 345)

Una persona que está al frente de una institución educativa debe ser innovadora, abierta al cambio, propositiva, con visión de futuro, debido a las múltiples funciones que tiene que cumplir, especialmente las funciones de gestión, de representación, de control, de coordinación, de asesoramiento, de clima social y de difusión de información.

Además los valores de la perseverancia, la tenacidad, la constancia, la firmeza, la entereza y la paciencia son valores característicos de una persona con capacidad de gestión, toda vez que tiene que ser insistente y no rendirse ante las dificultades que encuentre en el momento de realizar una actividad, tarea o trámite orientado al logro de un fin determinado.

La gestión es parte de la administración, en tal virtud, las habilidades administrativas que menciona Hugo Castro (2010): “*habilidades técnicas, habilidades humanas, habilidades de concetualización y habilidades*”, también son habilidades que se requiere en la gestión, ya que todas ellas son capacidades que son indispensables para la gestión.

2.1.2. Importancia

El hablar de la importancia de la gestión es hablar de la importancia del trabajo, de las tareas, de las labores, de quehaceres y por qué no decirlo, de responsabilidades, puesto que para todo esto se hace necesaria la gestión. Si el ser humano no tendría desarrollada la capacidad de gestión, se viviría en un mundo estático, paralizado, estancado, suspendido, porque nada avanzaría; es la gestión la que hace que todo cambie, que todo progrese, que hayan adelantos y mejoras, especialmente en el campo empresarial o corporativo, o en una institución educativa; es la gestión la que obliga a las personas a plantearse metas y objetivos, porque es que a través de ella que se llega al logro de todo lo que nos proponemos.

Como nos podemos dar cuenta, la gestión se encuentra vinculada directamente con la planificación, sea de proyectos o actividades que la institución emprenda. La gestión comprende también la gestión financiera y contable, encargadas de que dichos proyectos puedan concretarse, en tal virtud, se hace imprescindible, que un directivo conozca sobre gestión, para poder dirigir bien a la institución.

Antes habíamos señalado que los directivos realizan la mayor parte de gestiones, pues veamos lo que tiene que tener presente alguien que dirige una institución.

El clima organizacional, que es el ambiente necesario que se vive en la institución por medio de las relaciones humanas practicadas por todos sus miembros. En una institución es necesario que exista un clima adecuado fundamentado en la vivencia de principios y valores universales como el amor, la libertad, el respeto, la tolerancia, la cooperación, el diálogo y otros que favorezcan la presencia de un clima cálido en cuanto a relaciones fraternales de trabajo, para mejorar este ambiente es recomendable usar estrategias de liderazgo, motivación, delegación de funciones, participación democrática y trabajo en equipo.

Los procesos de gestión, traducidos en la participación responsable y democrática en temas específicos, como por ejemplo: la selección, el seguimiento, el desempeño y evaluación del personal, el presupuesto institucional, la adquisición de bienes y materiales entre otros.

Las buenas relaciones, que es un aspecto primordial, ya que de las relaciones interpersonales y de trabajo que debe existir entre todos los miembros de una institución, depende en gran medida el éxito en la ejecución de los proyectos específicos de implementación planeados por la institución.

La innovación del rol directivo, es otro de los aspectos relevantes, toda vez que el gerente o director de una institución debe convertirse en un líder humano y organizacional, para que la institución trabaje bajo los principios y características del liderazgo y trabajo en equipo. En definitiva el rol directivo se enmarca en el querer hacer y saber hacer.

El rol directivo lo podríamos organizar en cuatro dimensiones:

1) La dimensión organizacional:

- ✓ Los organigramas.
- ✓ La distribución de la tarea
- ✓ La división del trabajo
- ✓ Los canales de comunicación formal
- ✓ El uso del tiempo y de los espacios

2) La dimensión administrativa:

- ✓ La planificación de las estrategias
- ✓ Consideración de los recursos humanos y financieros
- ✓ El control de las acciones propiciadas
- ✓ El manejo de la información

3) La dimensión pedagógica - didáctica (actividad diferencial de otras organizaciones sociales):

- ✓ Los vínculos que los actores construyen con los modelos didácticos
- ✓ Las modalidades de enseñanza
- ✓ El valor otorgado a los saberes
- ✓ Los criterios de evaluación
- ✓ Las teorías de la enseñanza

4) La dimensión comunitaria:

- ✓ Las demandas, exigencias y problemas con relación al entorno institucional

Se habla de un querer hacer y un saber hacer como una condición necesaria para que se ponga en evidencia la gestión, lo cual resume las cuatro dimensiones que deben estar presentes en la gestión educacional. Estas dimensiones que hacen referencia a lo organizacional, al estilo de funcionamiento administrativo, a las dimensiones pedagógica- didáctica, que es una actividad diferencial de otras organizaciones sociales, porque es exclusiva de una institución educativa; y, comunitaria en la que se están inmersas las actividades sociales entre los actores institucionales.

De aquí la importancia de la gestión, porque ésta se constituye en el pilar fundamental de toda institución, puesto que ésta se levanta cuando la capacidad de gestión se pone de manifiesto, especialmente en los directivos y rebota en todas las personas que forman parte de la institución, incluso al funcionario o departamento más insignificante. Podríamos concluir diciendo que el éxito o fracaso de una institución, depende de la capacidad de gestión de quienes están al frente.

2.1.3. Tipos de gestión

Existen distintos tipos de gestión, entre ellos tenemos:

Gestión social, consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

Gestión de proyectos, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

Gestión del conocimiento, se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Gestión ambiental, es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida

Se mencionan una serie de tipos de gestión, gestión social, de proyectos, de conocimientos y gestión ambiental, cada una de éstas se presentan de acuerdo al contexto; sin embargo, no se hace alusión a la gestión educativa, únicamente se hace mención a la gestión del conocimiento, que tiene relación con la educación; en tal virtud a continuación haremos mención a la gestión educativa. Recordemos que una institución educativa todos sus miembros de una u otra manera cumplen con roles en los que se tiene gestionar diariamente.

Los diferentes tipos de gestión siempre tienen como denominadores comunes la diligencia, la organización, la distribución equitativa, la gerencia, la dirección, las estrategias, las actividades; todas ellas tienen el objetivo de, en su campo social, ambiental, educativo, constituirse en una herramienta de la administración de una institución.

Uno de los tipos de gestión, es la gestión educativa, a la cual le hemos dado mayor énfasis en este marco teórico, por tratarse de que esta investigación es de carácter educativo.

2.1.4. Gestión educativa

“La gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad”. (Eduardo Remedi Allioni, 2004)

Al parecer la hablar de gestión educativa, se pensaría que se habla únicamente a nivel de directivos, rectores, vicerrectores inspectores, directores, subdirectores; ya que se tiene la idea equivocada que ellos son las únicas personas encargadas de

gestionar en una institución educativa. Es cierto que ellos están al frente de la institución y son quienes realizan la mayor parte de gestiones; no obstante, existen otras personas que a menor grado también realizan trámites que son parte de las gestiones.

Por otra parte, (Eduardo Remedi Allioni, 2004), afirman que *“la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico y que la administración educacional va dirigida a los elementos específicos para ordenar, sistematizar, controlar y racionalizar el proceso de enseñanza-aprendizaje”*.

En una institución educativa es tan importante la gestión del conocimiento que realizan los estudiantes, como la gestión que realizan los profesores para el logro de los objetivos que se plantean al iniciar un año lectivo; es tan importante la gestión que realizan los directivos para conseguir los recursos necesarios y la utilización de los mismos, como la gestión que realiza el personal administrativo en cada uno de los diferentes departamentos para ofertar un buen servicio.

La gestión institucional engloba todas las gestiones o acciones que realizan todos quienes son parte de la institución para ofrecer un servicio de calidad y los destinatarios para aprovechar esos servicios.

La gestión en el campo educativo se da no sólo a nivel de las autoridades, sino también a nivel de los docentes, incluso se podría hablar de gestión en los estudiantes, cuando son parte de la Directiva del Curso, o de un Consejo Estudiantil.

En definitiva, **la Gestión Educativa**, se la considera como *“el conjunto de procesos, de toma de decisiones y ejecución de acciones que permiten llevar a cabo las prácticas pedagógicas, su ejecución y evaluación”* (Ministerio de Cultura y Educación de la Nación Argentina, 1996).

La gestión es una tarea exclusiva del ser humano, es por esta razón que es preciso hacer mención a la gestión del talento. Según Arturo Almeida (2010), *“la gestión del*

talento es el conjunto de estrategias organizacionales, para reclutar seleccionar, valorar y desarrollar a los miembros de las organizaciones”.

La gestión del talento humano, permite a las instituciones educativas, definir los perfiles de cada uno de sus miembros, de los directivos, docentes y administrativos, con el fin de ubicar al personal de acuerdo a este perfil y aprovechar sus talentos en el ámbito que le compete. En muchas instituciones educativas, el personal no siempre está ubicado, según le corresponde, sino que su ubicación obedece a las necesidades institucionales; esto muchas veces acarrea problemas de desempeño del profesional, puesto que el no estar bien ubicado, es causa de desmotivación.

Dentro de este tema, por tratarse de la gestión educativa, es necesario también hacer referencia a la gestión del conocimiento, a la cual Arturo Almeida (2010), la define como *“el conjunto de procesos aplicables a las organizaciones para recuperar, sistematizar y potenciar el capital intelectual (tangible e intangible) de las organizaciones”.*

Al hablar de gestión del conocimiento, se está hablando del saber hacer, destreza fundamental, en el ámbito educativo, y no sólo para los estudiantes, sino para los docentes, directivos y administrativos. Es la capacidad del saber hacer que se pone en juego para la gestión del conocimiento, a través de la aplicación de las habilidades y competencias individuales, incorporándolas a ellas las destrezas socio-afectivas, que son indispensables cuando se trabaja en equipo, pues en toda institución educativa existe la tendencia al trabajo en equipo.

La criticidad y creatividad, son los valores que intervienen en la gestión del conocimiento. La criticidad que es la capacidad que tiene el ser humano para emitir juicios de valor, para juzgar; este valor se pone de manifiesto en el momento del análisis de los problemas y la toma de decisiones, acciones indispensables de la gestión. La creatividad por su parte es la capacidad que tiene el ser humano para imaginar, diseñar, plantear y generar cosas nuevas, valor fundamental en una institución cuando se trata de cambiar e innovar.

La criticidad y creatividad, conforman un binomio complementario, porque la crítica con creatividad se transforma en una crítica constructiva y propositiva, pues ese es

el objetivo fundamental que persigue la gestión del conocimiento, críticas provechosas, útiles, productivas beneficiosas, favorables y positivas que contribuyan con el crecimiento de la institución. Gracias a este tipo de críticas, en las instituciones educativas se proponen alternativas o estrategias de mejoramiento, de solución, las mismas que conllevan al progreso.

Una institución educativa en donde se promueva la gestión del talento humano y la gestión del conocimiento, se constituye en una institución en donde se practican altos índices de gestión, y por qué no decirlo de liderazgo.

Por otra parte, la gestión educativa también involucra la gestión de las competencias profesionales de los docentes, la gestión de procesos y la gestión de resultados.

La gestión de las competencias profesionales de los docentes, comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos; en tanto que la gestión de procesos aborda el desarrollo sistémico de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero; y, la gestión de resultados incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, la efectividad institucional, los resultados financieros y el logro de metas.

En conclusión, podríamos decir que la gestión educativa consiste en:

- ✓ Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- ✓ Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- ✓ Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma institución.
- ✓ Comprometer a todos los actores institucionales.
- ✓ Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

2.2. Liderazgo Educativo

2.2.1. Concepto

Iniciemos con algunas definiciones de liderazgo, con el fin de que nos ayude a ubicarnos en una de las características que debería tener siempre una persona que está al frente de una institución y de un grupo de estudiantes.

“Liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que a menudo requiere estructurar o reestructurar la situación, así como las percepciones y expectativas de los miembros”. (Guillén, 2006: 171)

Esta definición nos da las luces para puntualizar al Liderazgo como la capacidad que tiene una persona para conducir a un grupo e incluso influir en él. Cuando hablamos de conducir, no quiere decir que esperamos que las personas sigan al líder como borregos, sino se habla de conducirlo por el camino correcto, de conducirlo hacia el logro de una meta, de un objetivo.

El liderazgo es y debe ser una característica esencial de un administrador, de toda persona que está al frente de un grupo de personas. Debe existir liderazgo en las instituciones, sobre todo en las instituciones educativas y en la familia. En el caso de las instituciones educativas los líderes son los directivos, los profesores, en la familia los líderes vienen a ser los padres.

Otra definición nos dice: *“Liderazgo proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr objetivos de una organización a través del cambio”.* (Lussier & Anchua, 2002)

Este concepto nos acerca un poco más a lo que es el liderazgo educativo, ya que en el momento de definir directrices o líneas para el logro de objetivos se constituye en un problema, cuando los seguidores no son apoyo y no están en línea de cambio, sino que quieren seguir haciendo lo mismo; por lo general en el campo educativo se da esto a diario, porque los docentes en el aula siempre utilizan las mismas metodologías y en el momento que los directivos proponen nuevas formas de llegar a los estudiantes no les gusta hacerlo, claro está, es más fácil hacer lo que siempre

se hace, que asumir nuevos retos; pero lo más grave que estas actitudes, indirectamente influyen en los estudiantes.

La dirección de un centro educativo, conlleva a una actividad a través de la cual se guía a las personas o grupos de personas a la consecución de una meta o fin, es por esta razón que un director debe ser un líder, un experto en el manejo de las relaciones interpersonales, capaz de influir sobre las personas para lograr que contribuyan al crecimiento de la institución, a través del alcance de los objetivos institucionales.

Un problema que plantea el concepto de liderazgo en el contexto educativo, radica en que aunque tiene un enorme significado en las ciencias organizativas o administrativas, es difícil trasladarlo a las escuelas de modo significativo, porque este puede ser mal interpretado y llegar a los extremos de pensar que la educación es una empresa.

Hablar de liderazgo educativo, de manera lógica, nos sitúa en la figura de los directivos escolares; sin embargo, en la realidad es algo que no siempre concuerda. De hecho, existe bastante confusión entre el término directivo y el de líder, principalmente porque no cualquier directivo es capaz de liderar un equipo, y porque no todo líder de equipo ocupa un cargo de responsabilidad directiva.

Resulta preocupante la gran cantidad de casos en que el director escolar no constituye ese elemento esencial en la construcción de la organización a la que pertenece, que no es líder posibilitador y dinamizador, condición imprescindible para que se originen y se mantengan procesos de mejora del centro, sino que su función la ejerce en el límite de la conservación de los procesos ya establecidos en la institución, sin prestar importancia al análisis de dichos procesos en cuanto a si se trata o no de la manera efectiva de mejorar la calidad del servicio que presta el centro educativo, o si es lo mejor que su escuela puede proporcionar de acuerdo con sus recursos.

También es importante tener claro lo que es un líder, por lo que a continuación hacemos referencia a ello.

2.2.2. Definición de Líder

“El líder son personas de cambio, personas cuyos actos afectan más a otros de los que estos les afectan a ellos”. (Guillen, 2006:171).

Las competencias personales del líder son: *“Visión, autocontrol, seguridad en sí mismo, creatividad e iniciativa, sentido común, actitud positiva, sinceridad, justicia y lealtad”.* (Munch Lourdes, 2010:110)

De lo antes mencionado, lo más importante es el hecho de que un líder es una persona que conduce a otras al cambio, a la innovación, pero no obligados, sino por libre elección; ser un agente de cambio, que significa que siempre será parte de la solución y no del problema, porque estará en capacidad de proponer alternativas de solución que transformen una realidad; y, poseer autoridad, que es una de las características más importantes, claro está no como un sinónimo de dominio o poderío, sino como un sinónimo de inspiración de respeto, puesto que el respeto no se impone, se lo gana.

En tal virtud, el líder requiere de ciertas competencias que en resumen son la integridad y la creatividad, que son los dos grandes valores que engloban a los otros valores, la integridad como un valor relacionado con la inteligencia emocional y la creatividad como el valor relacionado con la inteligencia cognitiva o racional, pues un líder pone en juego el manejo de las dos inteligencias.

En la Guía Didáctica de Carlos Correa (2010), no dice que generalmente se consideran tres estilos de liderazgo: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

El líder autócrata asume totalmente las responsabilidades y considera que los subalternos sólo deben obedecer, pues no saben hacer bien las cosas y puede haber desviaciones de los objetivos propuestos.

El líder participativo considera que sus dirigidos tienen capacidades, a veces insospechadas, que les permite asumir responsabilidades y proponer nuevas ideas.

El líder de rienda suelta o liberal deja que sus subordinados realicen la tarea como lo consideren mejor, casi no hay directrices para el trabajo.

Estos tres tipos de liderazgo o líder nos hace ver claramente que el líder participativo es la mejor opción porque hay cierta libertad para que los subordinados se expresen libremente, mientras que con el líder autócrata existe mucho rigor, y en el liberal deja pasar todo.

2.2.3. Enfoques relacionales al liderazgo

“Dentro de las nuevas aportaciones que se han dominado enfoques relacionales del liderazgo, se considera a éste como un proceso de influencia mutua entre líder y seguidor, las dos partes implicadas en la relación”. (Guillén, 2006, p. 173). Cabe distinguir tres grandes enfoques:

Liderazgo transaccional: que se define como una relación de influencia entendida como intercambio, en la que el seguidor cede en su comportamiento adhiriéndose al líder a cambio de algo.

Liderazgo transformacional: que se define como una relación de influencia en la que el papel del líder provoca cambios en convicciones y actitudes para generar compromiso y adhesión.

Liderazgo servidor: que se define como una relación en la que el líder arrastra a los demás a través del servicio que les presta sin siquiera pretenderlo, logrando adhesión mediante la generación de confianza”.

Se hizo necesario traer acotación los tres enfoques de liderazgo en vista de que éstos se dan en el campo educativo, los cuales deberían reunir las siguientes características:

En el caso del Liderazgo transaccional, debe existir una relación de compromiso mutuo entre el líder y el seguidor (autoridades y profesores, autoridades y empleados, profesores y estudiantes), en la cual existen procesos éticos. En una institución educativa, normalmente no se da eso debido a que comúnmente se presenta el autoritarismo, la imposición de normas, más no la concertación. Un líder

es transaccional cuando ha logrado comprometer a todo el personal en el logro de los objetivos, cuando no se impone, ni dispone, sino que llega a acuerdos, a consensos, sin perder la autoridad. Este tipo de relación genera un ambiente, de seguridad de compañerismo, de libertad, de amistad.

En el liderazgo transformador, se presenta una relación de horizontalidad, relación vista como generadora del desarrollo humano común, característica que le haría mucho bien a una institución educativa, toda vez que este tipo de relación promueve un ambiente de confianza, en el que tanto el líder como el seguidor se preocupan de su crecimiento personal y profesional, individual y comunitario, porque han comprendido que es la transformación lo que hace que la persona crezca en estatura humana. Este liderazgo se orienta al logro del cumplimiento de la visión.

En el liderazgo servidor, la relación en la que el servicio coopera al bien común, se pone en evidencia, recordando que la educación no es empresa, sino servicio. En este tipo de liderazgo se manifiesta la solidaridad, la posición de un líder en el campo humano, porque cuando un líder se pone en esa postura es que ha comprendido que él está para servir e impulsar a sus seguidores a ser servidores, a practicar la empatía, a cumplir con la misión. Un líder servidor es capaz de poner al servicio de los demás todo lo que sabe, lo que tiene y lo que es, porque está consciente de que todo cuanto sabe, es y tiene cobra valor cuando se comparte.

2.2.4. Tipos de Liderazgo

Podemos hablar primordialmente de dos tipos de liderazgo en los que se pueden englobar los diferentes estilos de la función directiva: pedagógico y transformacional.

Liderazgo Pedagógico.

A pesar de que la enseñanza y el aprendizaje deben ser el centro de los actos de liderazgo dentro de la institución educativa, lo que lleva a un tipo de dirección cuyo estilo pasa de ser el "administrador" o el "gestor" a ser el "constructor" de la institución, en la práctica no resulta notablemente visible, ya que en su mayoría los directivos se encuentran más ocupados en tareas administrativas que en las del

currículo y la instrucción; en realidad, es poco el tiempo y la energía que dedican a coordinar y controlar el trabajo de los profesores; casi todas las decisiones significativas en materia curricular y de instrucción son tomadas por los profesores.

Se ha destacado el papel que un liderazgo pedagógico fuerte, suele jugar, para dirigir el centro como un proyecto colectivo; esto va a determinar que mejore su calidad tanto en los resultados globales del centro, como en la satisfacción del profesorado y las familias.

Como Bressoux señala (1994: 118), *“los directores eficaces son líderes pedagógicos, ponen el acento en el aprendizaje de los alumnos, fijan los objetivos, y son optimistas en cuanto a la capacidad de los alumnos y profesores para alcanzarlos, son muy activos, se sienten responsables de la enseñanza de los alumnos, y observan regularmente a los docentes”*, son líderes que aman a la institución amando lo que hacen, no están al frente de la institución sólo por un sueldo o por status social.

En cuanto al liderazgo pedagógico, en las instituciones de contextos desfavorables el director debe marcar los límites entre institución y entorno social para crear un clima centrado en el aprendizaje, por el contrario, en un medio social medio-alto, debe involucrar a las familias en la labor educativa, y favorecer las relaciones entre familia y profesorado.

Entre algunas otras razones, el líder pedagógico debe darse la tarea de conocer los recursos instruccionales que los profesores necesitan, evaluar y reforzar las estrategias instruccionales utilizadas por los docentes, y señalar las que sean apropiadas y efectivas; asimismo, utilizar la información de los resultados de la evaluación de los estudiantes referente a los problemas de enseñanza; además, debe demostrar habilidad para usar una variedad de procesos de grupo y destrezas de interacción con los profesores, padres y estudiantes, así como para el trabajo en equipo como un miembro más.

Una de las barreras para que el director se constituya en un líder pedagógico, es la poca preparación para asumir dicha función; llegan a su puesto por razones diferentes a su conocimiento del currículo y la enseñanza; además, en los niveles

macro políticos ha prevalecido la preocupación por los procesos, la técnica y las finanzas en detrimento del contenido de lo que se debería enseñar; también se da una falta de conocimiento sobre cómo aprenden los estudiantes y los efectos de las conductas del profesorado en los alumnos.

Otro aspecto que influye en este sentido es la defensa de la autonomía en el aula; con frecuencia los directores confunden profesionalismo con independencia, y autonomía con aislamiento. Muchas veces, la administración educativa coloca el liderazgo pedagógico como tarea no preferente, y da mayor importancia a la gestión del personal y del centro en general, sin darse cuenta que por el solo hecho de ser una institución educativa, el liderazgo pedagógico es un imperativo categórico.

Liderazgo transformacional.

En este tipo de liderazgo encontramos un término muy utilizado, reestructuración, que no es otra cosa que la tendencia de transferir la gestión y administración a los centros por medio de una descentralización de funciones; se otorga una autonomía delegada, lo que propicia que el director incremente sus funciones y responsabilidades.

La devolución de competencias y autonomía a los centros escolares da lugar a un fortalecimiento de la autoridad y poder del director o, en otra vía, a un liderazgo compartido por el conjunto de profesorado.

Esto afecta las estructuras de gobierno y descentralización de los centros, pues, sin duda, dimensiones como una gestión basada en la escuela, la elección de centros, la descentralización de la autoridad y la toma de decisiones del centro, o un progresivo incremento de la implicación de profesores y padres en las determinaciones, así como papeles y funciones más diversos y diferenciados de los profesores, altera lo que pueda o deba hacer el liderazgo y la dirección escolar.

El líder deja de ser la cabeza de la pirámide, como en el modelo burocrático, para redefinirse como dinamizador de las relaciones interpersonales del centro y con una función de agente de cambio y de recursos. Esto obliga, a su vez, a considerar la

delegación de responsabilidades en otros miembros y la toma de decisiones compartida como objetivos clave en la reestructuración.

Es conveniente considerar que el papel de la dirección no puede ser descontextualizado, sino que se debe comprender como parte de un conjunto de relaciones ambientales, personales y organizativas que, combinadas, influyen en el buen funcionamiento del centro escolar.

Ciertamente, *el liderazgo del director* puede marcar una diferencia en el aprendizaje de los alumnos. Parece que es necesario un liderazgo que logre cambiar las doctrinas burocráticas por dinámicas de mayor identidad, colaboración y compromiso; en definitiva, hacen falta líderes que faciliten el cambio, al mismo tiempo que reorganicen la institución educativa.

La solución parece ser la construcción de un modelo de liderazgo pedagógico o transformacional que gire en torno a la abolición de formas privilegiadas y elitistas de liderazgo y su reemplazo por una opción que estimule el diálogo sobre la enseñanza y el aprendizaje.

En conclusión, la presencia de estos dos tipos de liderazgo se hace imprescindible en una institución educativa, porque los dos se complementan.

2.2.5. Importancia del liderazgo del docente

Según Garza (2005:4) El liderazgo docente se sustenta en tres pilares relacionados estrechamente con los valores: *“los valores para la competitividad, como la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad y el orden. Los valores sociales, como el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo. Los valores éticos, como la honestidad, la congruencia y la responsabilidad”*.

La importancia radica en que desde nuestros colegios, como docentes, podemos ayudar a nuestros alumnos a ser más competentes y competitivos, ya que el liderazgo es un medio para poder cambiar estructuras, paradigmas y crear una cultura de colegio en pro de la satisfacción personal y colectiva.

2.3. Diferencias entre directivo y líder

Ya habíamos mencionado anteriormente que el directivo es una persona que dirige, gobierna, regenta, administra una institución en tanto que el líder es una persona que tiene la capacidad para guiar u orientar a un grupo de personas, sin necesariamente estar en un puesto directivo.

La diferencia entre los directivos y los líderes, escribió *Zaleznik*, radica:

“En las concepciones que tienen del caos y del orden en lo más profundo de su psiquis. Los directivos abrazan el proceso, buscan la estabilidad y el control, e intentan instintivamente solucionar los problemas con rapidez, a veces incluso antes de que hayan comprendido totalmente la importancia de tales problemas. En cambio, los líderes soportan el caos y la falta de estructura, y están dispuestos a posponer una conclusión con el fin de comprender en mayor profundidad los problemas”.

Es evidente que existe una gran diferencia entre un directivo y un líder, porque el directivo al buscar el control y estabilidad e instintivamente y con rapidez la solución a los problemas, únicamente tienen que ser conservador, mantener lo establecido, concentrarse en estructuras y sistemas, controlar, tener una visión a corto plazo, preguntar cómo y dónde, tener como objetivos las utilidades, en el caso de una empresa, aceptar el status, ser un buen soldado, hacer bien las cosas, no ir más allá de sus posibilidades y ser equilibrado; en tanto que el líder para mirar con mayor profundidad los problemas y querer dar soluciones mirando la realidad objetivamente tiene que ser innovador, original, desarrollar nuevos caminos, concentrarse en las personas, inspirar confianza, tener una visión a largo plazo, preguntarse qué y por qué, tener una visión conceptual, desafiar lo establecido, ser un desobediente en orden superior, hacer lo que debe hacer, intentar lo imposible, ser soñador

Asimismo la diferencia entre un directivo y un líder radica en que:

Mientras un directivo planea y presupuesta, es decir establece pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados requeridos, para después asignar los recursos necesarios para hacer que las cosas sucedan, un líder establece una dirección o sea

desarrolla una visión del futuro, con frecuencia el futuro lejano, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

Mientras un directivo organiza y promueve al personal estableciendo alguna estructura para llevar a cabo el plan, proveer a dicha estructura de individuos, delegar responsabilidad y autoridad para llevar a cabo el plan, proporcionar políticas y procedimientos para ayudar a orientar a la gente, y crear métodos o sistemas para vigilar la instrumentación, un líder alinea a la gente transmitiendo la dirección en palabras y hechos a todos aquellos cuya cooperación pudiera necesitarse para influir en la formación de equipos y coaliciones que comprendan la visión y las estrategias y que acepten su validez.

Mientras un directivo controla y resuelve problemas supervisando resultados, identificando desviaciones del plan, para luego planear y organizar con el fin de resolver estos problemas, un líder motiva e inspira a la gente transmitiendo energía a la gente para superar barreras políticas, burocráticas y de recursos importantes mediante la satisfacción de necesidades humanas básicas, aunque con frecuencia insatisfechas

Mientras que un directivo da lugar a cierto grado de orden y facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados a corto plazo esperados por distintos grupos interesados en la empresa, un líder genera un cambio, con frecuencia en un grado importante, y que tiene el potencial de producir cambios excesivamente útiles.

2.3.1. Funciones administrativas del liderazgo

Los líderes, por lo general, cumplen funciones administrativas, Henry Mintzberg definió a la función como *“el conjunto de comportamientos que se espera de una persona al realizar su labor”*. Representan las actividades de comportamiento predominante que llevan a cabo administradores o seguidores. También agrupó a estas funciones en tres categorías. *Las categorías de las funciones administrativas son de naturaleza interpersonal, informativa y decisional. (Lussier y Achua, 2002: 10).*

Funciones interpersonales. Las funciones interpersonales comprenden actividades de representación, de líder y de enlace.

- *Función de representación.* Los líderes desempeñan la función de representación cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que dirigen en actividades legales, ceremoniales y simbólicas.
- *Función de líder.* La función de líder es desempeñar las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tiene a su cargo el director o gerente en la organización.
- *Función de enlace.* Los líderes desempeñan la función de enlace al interactuar con personas externas a la unidad de la organización. El enlace implica crear toda una red de contactos para fomentar las relaciones y obtener información y aceptación.

Funciones informativas. Las funciones informativas de liderazgo comprenden acciones de monitoreo, de difusión y de portavoz.

- *Función de monitoreo.* Los líderes desempeñan funciones de monitoreo al obtener información, la mayor parte de la cual se analiza para determinar problemas y oportunidades, y para entender sucesos externos a la institución.
- *Función de difusión.* Los líderes desempeñan la función de difusión al enviar información al resto del personal de su unidad en la organización. Los administradores tienen acceso a información restringida para sus subordinados.
- *Función de portavoz.* Los líderes desempeñan la función cuando rinden informes a persona externas a la unidad de la organización.

Funciones decisionales. El líder desempeña la función de emprendedor al innovar e iniciar mejoras, apoyándose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo. Estas funciones comprenden la función de manejo de dificultades, la función de asignación de recursos y la función de negociador.

- *Función de manejo de dificultades.* Los líderes desempeñan la función de manejo de dificultades al llevar a cabo acciones correctivas durante las crisis o situaciones de conflicto.
- *Función de asignación de recursos.* Los líderes desempeñan la función de asignación de recursos, cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias
- *Función de negociador.* Los líderes desempeñan la función de negociador cuando representa a la unidad de la organización que preside en transacciones rutinarias y extraordinarias, sin límites fijos, como lograr un solo precio o término para la venta o adquisición de un producto o servicio o el pago que se dará a algún empleado.

El traer acotación las categorías de las funciones administrativas de naturaleza interpersonal, informativa y decisional, nos permite contextualizar más el rol que tiene que cumplir un directivo, puesto que al referirse a la primera categoría, función interpersonal, la más esencial, es en donde se demuestra el verdadero liderazgo, porque el hecho de manejar una relación óptima con los demás, le permite desempeñar la función de administrador con mayor soltura, destreza, habilidad y confianza. De igual manera la función informativa, que potencialmente hace que su labor se extienda hacia afuera, permitiéndole identificar con mayor claridad los problemas y proponer alternativas encaminadas a la solución de conflictos y problemas, y la última función, la función decisional, juega un papel preponderante, porque es ésta que le permite al administrador la toma de decisiones pertinentes y oportunas.

Para finalizar lo que corresponde al liderazgo traemos a comentario dos expresiones muy bien dichas por John Maxwell (2007); la primera en su obra las 21 leyes irrefutables del liderazgo, en la que nos dice “*que la verdadera medida del liderazgo es la influencia*”. Claro está que cuando un directivo ha logrado influir de manera positiva en los profesores, estudiantes, padres de familia y en toda la comunidad, es que estamos frente a un buen líder.

Y, la segunda cuando en su obra *El ABC del liderazgo* (2007), nos señala de la ley del tope, la misma que dice que *“la capacidad del liderazgo es el tope que determina el nivel de efectividad de una persona. Cuando menos sea capaz de dirigir una persona, más bajo será el límite sobre su potencial y cuando más alto, mayor es la efectividad”*.

Esta ley del tope es totalmente cierta, puesto que en una institución educativa, que está administrada por una persona con mucha capacidad de liderazgo, se evidencia las tres e, eficiencia, eficacia y efectividad.

Para concluir con todo lo relacionado a la gestión y liderazgo, se podría decir que en una institución, y sobre todo educativa, la gestión y el liderazgo son el motor que mueven a la institución al cambio, a la innovación. Son estos dos elementos los que tienen que estar presentes en el accionar educativo de todos quienes hacen el centro educativo, empezando desde las bajas esferas, hasta las más altas.

Lo antes mencionado lo ratifica María Teresa Palomo (2010:19), cuando en su obra *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, manifiesta que *“dirigir más liderar es igual a gestionar personas, porque no es lo mismo dirigir que liderar, porque mientras el concepto de dirigir tiene connotaciones de autoridad y poder, liderar no lo implica necesariamente”*.

La afirmación que hace María Teresa Palomo nos hace reflexionar sobre la importancia que tiene la dirección y el liderazgo para la gestión, pues estos dos elementos se complementan y hacen que una institución educativa crezca y alcance su misión y visión

Pero a más de estos dos elementos hace falta uno que es la esencia misma del accionar educativo, los valores, porque si la gestión y el liderazgo no están acompañados de los valores, pasan a ser simplemente acciones, no acciones humanas; y, son las acciones humanas las que producen cambios, innovaciones y nuevas formas de hacer educación, pero una educación de calidad.

2.4. Los valores y la educación

Para poder comprender mejor la forma como se vinculan los valores en la educación iniciemos dando la definición de estos dos términos.

2.4.1. Definiciones de valor y educación

“Los valores son aquellos elementos presentes en el ser y los seres (todo ser es valioso por sí mismo) que los hacen apreciables para determinados fines morales, estéticos y religiosos. Éstos pueden y deben ser aprehendidos por las personas en tanto unidades bio-psico-sociales; por lo mismo no sólo los conocerán sino que los sentirán y amarán hasta intentar realizarlos históricamente con la mayor perfección”. (Ministerio de Educación y Cultura, 2006:114)

“Los valores son el ser; están en él como rasgos que trascienden el ser mismo”; son propiedades del ser. Se trata entonces de cualidades añadidas al ser, pero que al perfeccionarse son algo en ese ser” (Chavarría, 2007: 59)

“El valor es algo aprehendido por vía de intuición de modo prelógico y que se convierte en apetencia cuando la actitud pasa a racionalizarse”. (Alonso, 2004:35)

Por otra parte, actualmente el término educación *tiene dos sentidos, uno amplio y uno técnico. El sentido amplio hace referencia a la transformación de un ser en aras de su perfeccionamiento, y el sentido técnico en que cada disciplina enuncia su punto de vista*, tal es el caso que la Psicología, por ejemplo, afirma que la educación es la formación y desarrollo de la personalidad, la Sociología que es la transmisión de las estructuras sociales con el fin de asegurar la continuidad de la sociedad.

Toda educación se mueve en el binomio información-formación. La información nos proporciona los conocimientos necesarios para manejarnos en la sociedad y conseguir una capacitación profesional que permita el desarrollo personal en el trabajo. (Ramo Arturo, 2005)

Asimismo Arturo Ramo (2005), nos dice que *la educación también conduce a la formación de un hombre más maduro, más completo y más coherente. El hombre es*

maduro cuando alcanza un buen equilibrio personal entre sus facultades intelectuales, su cuerpo y sus relaciones sociales.

A partir de estas definiciones de estos dos conceptos de entrada, comenzamos a encontrar la íntima relación entre los valores como facultad humana y la educación como proceso de información y formación del ser humano, que lo lleva finalmente a su transformación. No puede haber educación sin valores, porque los valores son un instrumento indispensable para que sea posible el proceso educativo.

El valor es una pauta de vida, en cuanto sirve para encarrilar la vida de la gente; es criterio de acción en cuanto sea un principio dinámico que motiva e impulsa a la inteligencia y la libertad a hacer algo; es paradigma cultural, en tanto sea algo que permite dar sentido a la acción individual y colectiva; es vector vital en tanto sea algo que apunta en una determinada dirección orientando las energías hacia un objetivo específico.

Dentro de todo quehacer humano están presentes los valores, más aún en un proceso educativo en donde el objetivo fundamental es formar seres humanos, y formar seres humanos significa formarlos integralmente, es decir intelectual, emocional y espiritualmente. Esta tridimensionalidad de la formación hace que el ser humano se diferencie de los demás seres vivos y lo convierta en un ser trascendental; y es justamente a través de los valores que se hace posible la trascendencia.

En conclusión, el valor es, en principio, el conjunto de atributos o características que posee algo o alguien y que le dan la categoría de valioso, válido, útil, beneficioso; es todo aquello que se considera bueno y que sirve para el bien de la persona, de la sociedad, de la humanidad; es una vivencia que caracteriza dignamente al ser humano, configurando su identidad y distinguiéndolo positivamente de los demás.

Pedagógicamente se puede decir que *“los valores son fuente de perfeccionamiento humano, realidades sentidas y apetecidas por la perfección que guardan en sí mismos, perfecciones que pueden comunicarse al hombre”*. (Gómez Pérez, 2002:126)

Esta definición pedagógica de los valores, permite mirar a la educación como la fuente de los valores, que es la búsqueda constante del hombre, porque el hombre camina hacia el crecimiento integral, hacia su realización, pues los valores son los que desarrollan la capacidad de saber ser.

Es tan importante la educación en valores que dentro de las destrezas que se plantean en el macrocurrículo están las destrezas socio-afectivas, que son aquellas que tienen que ver con los valores. Una educación rica en valores es una verdadera educación. La educación no tendría razón de ser si sólo se tratara de informar (conocimientos), la riqueza de la educación está en la formación y la transformación de ese niño, de ese joven que llega a las aulas, en busca de aprendizajes y afecto.

“Para los educadores (padres o profesores), los valores son un tema insoslayable; pugnar por la educación en valores no es una moda, sino la esencia misma de la acción educativa. La educación, o es en valores” o no es tal, pues los valores son el contenido de la educación”. (Chavarría, 2007: 67)

Los valores se aprenden, en primera instancia, en el hogar, en la familia, y se desarrollan, potencian y consolidan en la escuela, lo que hace que la educación o formación de la persona sea una corresponsabilidad entre los padres y el profesorado, entre la familia y la escuela.

La axiología y la pedagogía aportan cada una lo que corresponde específicamente a su campo de acción, para hacer posible la educación en valores. (Chavarría 2007: 68)

Por su parte la pedagogía al ser la ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza y tiene como objetivo proporcionar guías para planificar, ejecutar y evaluar procesos de enseñanza y aprendizaje, aprovechando las aportaciones e influencias de diversas ciencias, como la psicología, la sociología, la antropología, la filosofía, la historia y la medicina, entre otras; y la axiología, al ser la teoría de los valores, las dos se constituyen en complemento la una de la otra y hacen posible la educación en la práctica de valores, porque los valores vienen de la axiología y la práctica de la pedagogía, a través de la enseñanza.

2.4.2. Las esferas de valor y sus características fundamentales

Marcela Chavarría Olarte (2007) en su obra *Educación en un Mundo Globalizado*, hace referencia a las esferas de valor y sus características fundamentales, referentes que nos proporcionan una visión más amplia y profunda de los valores.

“Las esferas de valor son tipos de valor de las manifestaciones de la persona humana de acuerdo a los rasgos de su naturaleza, desde lo más corpóreo, hasta lo más espiritual y, a partir de ello al plano sobrenatural. (Chavarría 2007)

Estas esferas son: En el plano material valores económicos, físicos sociales, intelectuales; en el plano espiritual valores éticos y morales; y en el plano sobrenatural, valores religiosos.

Estas esferas de valor poseen las siguientes características:

Son armonizables: se enlazan unos valores con otros, integrando un solo perfeccionamiento, el de la persona.

Son inagotables. La cima de cada esfera de valor es infinita no tiene límite. Los valores nunca se acaban.

Son objetivables. Se manifiestan en hechos, personas y situaciones concretas.

Son universales. Son independientemente de que sean o no captados. Son asequibles a todo hombre y valen para todos.

Son jerarquizables. Entre las distintas esferas de valor cabe cierta subordinación. Pueden ordenarse en virtud del grado de perfección que proporcionan al hombre

Marcela Chavarría nos presenta una serie de esferas de los valores, tomando en cuenta no sólo lo corpóreo del ser humano, sino lo espiritual e incluso lo sobrenatural; valores que nos permiten relacionarnos con los demás y con Dios, puesto que, por un lado, el ser humano es eminentemente relacional y por otro es espiritual.

Las características a las que hace alusión, son innegables y nos ayudan a mirar a los valores como lo que realmente son, la esencia misma del ser humano, en este sentido los valores son armonizables, porque un valor le arrastra al otro, pues no se podría decir que se ama, cuando no es respetuoso, honesto, amable, solidario, responsable, no se puede hablar de amor si no se viven los demás valores.

Igualmente los valores son inagotables, porque nunca se agotan, son infinitos, ilimitados, es por ello que se viven los valores con tal intensidad que no tiene límites.

También son objetivables, porque sin duda alguna, a pesar de al tomarlos como sentimientos o como sustantivos abstractos no se los ve ni se los pueden tocar, pero lo más importante es que las acciones que los demuestran son concretas.

Asimismo son universales, porque no tienen dedicatoria, es decir que no son para tal o cual persona, sino que son para todos y valen para todos; por lo tanto la vivencia de los valores es un va y viene sin importar raza, color de piel, títulos, estatus social.

Además son jerarquizables, porque permiten cierto rango o graduación en función del crecimiento o desarrollo de la persona.

De ahí la pertinencia de que los valores se deben incluir en la educación, no como ejes transversales, sino como la esencia misma de la educación, porque lo que se busca es un crecimiento no sólo intelectual, sino en estatura humana, y esto se lo logra únicamente con educación en la práctica de valores.

2.4.3. La integración de los valores en el currículo

“El currículo, en su actual normativa, está estructurado verticalmente en disciplinas y áreas. Éstas constituyen el núcleo vertebrador del mismo. Los llamados temas transversales, relativos a actitudes y valores deben ser tratados, dentro de los contenidos disciplinares, y en este sentido si atraviesan todo el currículo”. (Alonso, 2004:35)

En la Reforma Curricular de 1996, uno de los ejes transversales era la *educación en la práctica de valores* y en la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica de 2010, igualmente dentro del eje Transversal *la*

formación de una ciudadanía democrática se incluye el desarrollo de valores humanos universales.

Asimismo en la Actualización Curricular del 2010, dentro de las *bases pedagógicas del diseño curricular*, se hace alusión *“al desarrollo de la condición humana para la comprensión para lo cual el accionar educativo se orienta a la formación de ciudadanos que practiquen valores que les permiten interactuar con la sociedad con respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, aplicando los principios del Buen Vivir”*.

Los criterios para la selección de los valores básicos de la Reforma Curricular de 1996 fueron: *“transculturalidad, contenidos democráticos, capacidad de humanización, respuestas a las demandas sociales prioritarias, relación con el entorno inmediato y local y consensuados”*. (Carrión Segundo. 2001:103). En la actualización curricular del 2010, no se mencionan cuáles son los valores humanos que han de tomarse en cuenta; sin embargo consideramos que son los mismos de la reforma Curricular de 1996, puesto que ésta es una actualización y fortalecimiento.

En las últimas décadas los valores se acentuaron con mayor fuerza en la educación, esto se debe, especialmente a la necesidad brindar una educación, no sólo de calidad, sino de calidez; puesto que se tiene la certeza de que el estudiante lo que más necesita es una educación en valores que le permita su derecho a ejercer ser *“ser humano”*.

Dentro de este eje transversal *“educación en la práctica de valores*, se incluyen los valores universales que conllevan al estudiante a asumir compromisos y a crecer integralmente; estos valores son: identidad, solidaridad, respeto, honestidad, responsabilidad, calidez afectiva y amor, y creatividad y criticidad. Uno de estos valores, la identidad, se enfoca a la vivencia en armonía con uno mismo y los otros a la vivencia en armonía con los demás, con Dios y con la naturaleza, haciendo realidad las cuatro armonías del ser humano. Entonces educar no es lograr que un estudiante adquiera conocimientos y los aplique; sino también que descubra el valor que tiene la vida y la importancia de relacionarse consigo mismo y con los demás.

Coincidimos con José María Alonso, al pensar que la transversalidad del currículo, no es una realidad y que los valores necesitan ser tratados como contenidos de estudio. El hecho de que los valores sean considerados como transversales, pasan a segundo plano porque lo que le interesa al profesor es simplemente avanzar con los contenidos del área y si de alguna manera hace el intento de insertar los valores, el estudiante tampoco se interesa porque no tiene una calificación. Es por esta razón que incluso se debería calificar la práctica de los valores, por muy subjetivo que resulte, ya que esto se constituiría en un incentivo para los estudiantes.

En definitiva, los valores no deben ser simples ejes transversales, sino contenidos específicos de un área que apunte al desarrollo de la personalidad, al crecimiento humano, a vivencia de valores, a través de compromisos concretos y funcionales.

Pues muy bien lo afirma, Segundo Carrión (2001) en su obra Transversalidad en el Currículo, *“que los valores y sentimientos se aprenden, son flexibles y modificables, aunque no necesariamente por medio de la enseñanza directa. La educación de los valores está presente y a menudo es inconsciente. La tarea de la educación es hacer consciente este proceso, volverlo racionalmente definible y, en lo que concierne al currículo, lograr que resulte eficaz”*.

2.4.4. Principios de las formas de abordar la acción educativa

“Los modos o formas de abordar la acción educativa pueden ser muy variados, pero en todos los casos habrán de considerar básicamente los siguientes tres principios”: (Chavarría 2007: 69)

1. El ejemplo de los educadores como punto de partida, con el fin de ser el reflejo vivo de los valores en los que se desea formar.
2. La convicción vs. la imposición, como propósito que se desea lograr, pues los valores pueden proponerse pero nunca imponerse.
3. La formación de la voluntad como medio sustancial, pues el perfeccionamiento humano es decisión y tarea personal.

Existe la necesidad imperiosa de educar en la práctica de valores, pero una educación no basada en palabras, sino en hechos, en el ejemplo, en el testimonio de vida, en el descubrimiento de la vivencia de valores como una opción de vida, no como una imposición de vida. Aquí los profesores y padres de familia juegan un papel importante, pues ellos deben ser para los estudiantes e hijos un ejemplo a seguir.

Existe una frase muy bien dicha *“las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran”*; esta frase nos hace reflexionar cuán importante es que los padres y profesores se constituyan en un referente para sus hijos, recordemos que ellos cuando son pequeños aspiran ser como los grandes, pero cuando ya son grandes, muchas veces ya no tienen aspiraciones, porque los grandes se encargaron de coartar esas aspiraciones.

Dentro de estos principios la formación de la voluntad, juega un papel preponderante, ya que los valores se viven convincentemente cuando se ha llegado a un grado de madurez tal que se ha logrado un equilibrio entre la voluntad y la razón; es decir, entre lo que quiero hacer y lo que debo hacer. Es aquí a donde debe apuntar la educación, a llegar a que el joven, el niño y por qué no decirlo el adulto, llegue a este estado de madurez.

Asimismo podemos decir que no se puede hablar de educación si no se habla de valores, porque los valores están insertos en todo el accionar educativo, porque la vivencia de los valores armonizan las relaciones interpersonales y son el camino más certero para la aceptación y valoración de uno mismo, como la apertura para la aceptación y valoración de los demás; en tal virtud los valores no sólo son cuestión exclusiva de los directivos, o de los profesores, del personal administrativos o de los estudiantes, los valores están presentes en todo y en todos, es por ello la importancia de que exista un área exclusiva para el tratamiento de los valores, porque si los conocimientos científicos son relevantes dentro la educación, los valores son mucho más, toda vez que los primeros se constituyen en el saber conocer y saber hacer y los segundos en el saber ser y saber trascender, destrezas básicas.

El lema de toda institución educativa debería ser “la ciencia con conciencia”, porque no podemos formar personas llenando sus cabezas de conocimientos, sin llenar sus corazones de los valores; es el equilibrio entre la ciencia y la conciencia que hace que todo cuanto aprenda la persona lo utilice para hacer el bien, para servir y no para servirse de los demás. Esto no se logra de la noche a la mañana, sino que es un largo proceso, que inicia con el conocimiento de los valores y la importancia de éstos en nuestras vidas, se fortalece con la práctica y la vivencia y finalmente se convierten en actitudes.

Las instituciones educativas deben preparar a los estudiantes para enfrentar y afrontar la vida; puesto que el ser humano a diario está inmerso en una disyuntiva, en un dilema, en un mundo complejo, en el que tiene que actuar, desenvolverse, tomar decisiones, elegir entre el bien y el mal.

Ante todo ello, es un imperativo categórico que el ser humano tenga la capacidad para discernir lo que es bueno y lo que es malo, y tenga la certeza de que mientras el bien hace que el ser humano crezca en estatura humana, el mal hace que decrezca en esa estatura humana; es decir que se haga menos persona. Mientras el bien permite al ser humano vivir en armonía consigo mismo y con los demás, el mal sólo le permite vivir constante desacuerdos y riñas. Mientras el bien humaniza a la persona, el mal la deshumaniza. En tal virtud, son los valores los que prevalecen en el momento de discernir, de tomar una decisión, son éstos los que permiten que la decisión que se tome sea acertada.

Se ha hecho alusión a la gestión, liderazgo y valores; y se podría concluir que los tres se complementan, son interdependientes, sobre todo si se trata de conducir al logro de objetivos, metas, de la misión y visión institucional. Los tres elementos son imprescindibles para la administración de una institución educativa, especialmente los valores, porque si una persona tiene capacidad de gestión y liderazgo para administrar y no tiene presente los valores, se puede estar hablando de un liderazgo negativo, que ningún bien hace. En definitiva, los valores se constituyen en la medula espinal de la gestión y el liderazgo.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

La institución educativa en la cual se ha hecho esta investigación se llama Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana Corral”, lleva el nombre del primer Rector, quien fue el fundador. La Unidad Educativa pertenece al Sistema Nacional de Educación a Distancia Mons. Leonidas Proaño, SINEDE, el mismo que fue creado a través de un convenio entre el Ministerio de Educación y la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Este Sistema está bajo la dirección nacional de la presidencia de la CONFEDEC (Director Nacional) y dos funcionarios del Ministerio de Educación (directores generales); este es un Sistema que cuenta con una Unidad Educativa a Distancia en cada provincia.

La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Distancia de Loja fue creada el mes de julio de 1992, asumiendo las extensiones del Departamento de Educación Popular Permanente de la Dirección Provincial de Educación de Loja, organismo que hasta esa fecha, venía ofreciendo el servicio de Educación a Distancia.

En la actualidad la Unidad Educativa a Distancia de Loja tiene 30 Extensiones, 23 de régimen costa y 7 de sierra, ubicadas en la mayor parte de cabeceras cantonales y lugares de muy difícil acceso, en donde a veces sólo nuestro sistema de educación llega. La Unidad cuenta con un Rectora, una Vicerrectora, un Inspector General, 12 Coordinadores Zonales (docentes con nombramiento pero que cumplen funciones administrativas), 8 personas que forman parte del personal administrativo y de servicio, 230 tutores y 4246 estudiantes.

Dentro de cada Extensión trabajan los tutores bajo la Coordinación de uno de los tutores que a más de tener carga horaria completa, hace las veces de Coordinador de Extensión, con la ayuda de otro tutor que hace las veces de Inspector, únicamente en la extensión matriz que es la más grande (1000 estudiantes) se nombra un Coordinador de Extensión y dos Inspectores, sin carga horaria. Los tutores son los que, en función de su título profesional, tienen a su cargo el área de estudio de los seis cursos, más dos áreas afines; esto con el fin de completar su carga horaria, corresponde a 4 tutorías de 120 minutos.

Esta institución cuenta con una Planta Central ubicada en la ciudad de Loja en la que laboran los directivos, los coordinadores zonales y el personal administrativo y de servicio. Es desde aquí que se administran las extensiones, a través de un seguimiento a distancia y de las visitas periódicas a las extensiones por parte de las autoridades y los coordinadores zonales.

Al ser una institución muy grande y dispersa se dificulta hacer investigaciones totales, razón por la cual se ha tomado para esta investigación, únicamente las extensiones de régimen sierra que cubren una población de 81 tutores y 1591 estudiantes. **No se trabajó con padres de familia debido a que es un sistema de educación de adultos en el que los estudiantes se autorrepresentan.** En lugar de ellos se incluyó a los Coordinadores Zonales, quienes hacen las veces de supervisores de un determinado número de extensiones; esta figura únicamente aparece en educación a distancia.

En lo que se refiere a la muestra, se trabajó con las tres autoridades, los 12 Coordinadores Zonales, 25 tutores, 57 estudiantes que son presidentes de cada uno de los cursos de las 7 extensiones de sierra.

Cabe indicar que la muestra de estudiantes no es tan representativa pero la dispersión de la misma es la que obliga al investigador a trabajar de esta manera. Recordemos que las extensiones funcionan en toda la provincia y únicamente los días sábados y esporádicamente los domingos.

Tabla N° 1: Personal directivo por sexo y edad

PERSONAL DIRECTIVO	SEXO	%	EDAD
RECTOR	Femenino	67	50 años
VICERRECTOR	Femenino		45 años
INSPECTOR GENERAL	Masculino	33	46 años

Fuente: Unidad de Talento Humano de la UNED-Loja

Como se puede observar el 67% de las autoridades son mujeres y el 33% hombres y el 100% tiene una edad comprendida entre los 45 y 50 años.

La Unidad Educativa a Distancia de Loja está administrada por dos mujeres, cuya edad está entre unos límites ideales, por lo que existe mayor apertura para los cambios.

Personal docente por sexo y edad

El personal docente se divide en los docentes que hacen las veces de coordinadores zonales, quienes son profesores con nombramiento que cumplen funciones administrativas y trabajan en la Planta Central; y el personal de tutoría quienes imparten las tutorías presenciales, abiertas y a distancia en las diferentes extensiones y son personal contratado o bonificado.

Tabla N° 2: Coordinadores Zonales

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	Masculino		Femenino			
36 – 40 años	0	0%	2	25%	2	16.7
41 – 45 años	0	0%	3	37.5%	3	25.0
46 – 50 años	1	25%	1	12.5%	2	16.7
más de 50 años	3	75%	2	25%	5	41.7
TOTAL	4	100%	8	100%	12	100.1

Fuente: Unidad de Talento Humano de la UNED-Loja

Tabla N° 3: Tutores (población)

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	Masculino		Femenino			
menos de 25 años	5	6%	11	7%	16	7
26 – 30 años	18	23%	40	26%	58	25
31 – 35 años	12	15%	21	14%	33	14
36 – 40 años	14	18%	31	20%	45	20
41 – 45 años	11	14%	20	13%	31	13
46 – 50 años	10	13%	25	16%	35	15
Más de 50 años	8	10%	4	3%	12	5
TOTAL	78	99%	152	99%	230	99

Tabla N° 3.1: Tutores (muestra)

EDAD	SEXO				TOTAL	%
	Masculino		Femenino			
menos de 25 años	1	4%	2	3%	3	3.7
26 – 30 años	3	13%	12	21%	15	18.5
31 – 35 años	5	22%	15	26%	20	24.7
36 – 40 años	7	30%	11	19%	18	22.2
41 – 45 años	4	17%	8	14%	12	14.8
46 – 50 años	2	9%	9	16%	11	13.6
Más de 50 años	1	4%	1	2%	2	2.5
TOTAL	23	100%	58	101%	81	100.0

Fuente: Unidad de Talento Humano de la UNED-Loja

Tabla N° 4: Personal administrativo y de servicios

PERSONAL DE SERVICIO	SEXO	EDAD
SECRETARIA	Femenino	40 años
AUXILIAR 1	Femenino	40 años
AUXILIAR 2	Masculino	38 años
COLECTORA	Femenino	42 años
AUXILIAR 1	Femenino	40 años
AUXILIAR 2	Femenino	36 años
AUXILIAR DE SERVICIO	Femenino	46 años

Fuente: Unidad de Talento Humano de la UNED-Loja

De las tablas 1, 2, 3 y 4 podemos observar que la mayor parte de funcionarios son mujeres, al igual que en los directivos, el personal administrativo y docente tiene un mayor porcentaje de mujeres, estos datos se enmarcan en la realidad nacional en la que el 90% de profesores son mujeres.

Asimismo se puede ver que la edad de los coordinadores zonales oscila entre 36 y 60 años, la de los tutores, entre los 26 y 50 años, con un solo profesor de 62 años, y la edad del personal administrativo y de servicio está comprendida entre los 36 años y 46 años.

En lo que se refiere a la edad se puede deducir que existen muy pocos funcionarios mayores adultos, lo que no sucede en otras instituciones educativas, en donde suele ser lo contrario; en tal virtud, la institución goza de un personal relativamente joven que da mucha apertura a los cambios e innovaciones, haciéndose posible la implementación de proyectos, especialmente curriculares, que permiten la actualización y el mantenimiento de un buen nivel académico en relación a las instituciones educativas presenciales.

Esta puede ser considerada como una fortaleza, debido a que el clima laboral es agradable, porque existen muy pocos desacuerdos y mucha facilidad para la conformación de grupos o equipos de trabajo.

Tabla N° 5: Población estudiantil por edad, sexo y especialidad

EDAD	SEXO				Curso y especialidad	TOTAL	%
	Masculino (%)		Femenino (%)				
18 a 25 años	108	15%	105	12%	1ero. Social.	213	13
25 a 35 años	58	8%	89	11%	2do. Social.	147	9
35 a 40 años	47	6%	90	11%	3ero. Social.	137	9
30 años	1	0%	18	2%	1ero. Manual	19	1
35 años	0	0%	18	2%	2do. Manual	18	1
36 años	0	0%	15	2%	3ero. Manual.	15	1
24 años	24	3%	32	4%	1ero. Agrop	56	4
28 años	21	3%	36	4%	2do. Agrop.	57	4
32 años	15	2%	11	1%	3ero. Agrop.	26	2
17 y 18 años	139	19%	169	20%	Décimo	308	19
16 y 17 años	171	23%	138	16%	Noveno	309	19
15 y 16 años	158	21%	128	15%	Octavo	286	18
TOTAL	742	100%	849	100%		1591	100.0

La población estudiantil corresponde únicamente a los estudiantes de sierra, en vista de que la investigación se la realizará en las extensiones de régimen sierra, puesto que la población es muy grande y además son realidades diferentes. El siguiente cuadro resume los estudiantes que conforman la muestra.

Tabla N° 5.1: Muestra estudiantil por edad, sexo y especialidad

EDAD	SEXO				Curso y especialidad	TOTAL	%
	Masculino (%)		Femenino (%)				
18 a 25 años	3	13%	4	12%	1ero. Social.	7	12.3
25 a 35 años	2	8%	5	15%	2do. Social.	7	12.3
35 a 40 años	2	8%	5	15%	3ero. Social.	7	12.3
30 años	1	4%	0	0%	1ero. Manual	1	1.8
35 años	1	4%	0	0%	2do. Manual	1	1.8
36 años	1	4%	0	0%	3ero. Manual.	1	1.8
24 años	0	0%	1	3%	1ero. Agrop	1	1.8
28 años	0	0%	1	3%	2do. Agrop.	1	1.8
32 años	0	0%	1	3%	3ero. Agrop.	1	1.8
17 y 18 años	5	21%	5	15%	Décimo	10	17.5
16 y 17 años	6	25%	4	12%	Noveno	10	17.5
15 y 16 años	3	13%	7	21%	Octavo	10	17.5
TOTAL	24	100%	33	99%		57	100.0

Fuente: Unidad de Talento Humano de la UNED-Loja

Del cuadro N° 5 y 5.1 se desprende el análisis de que en los estudiantes no es tan significativa la diferencia entre el porcentaje de mujeres y hombres, recordemos que solamente es una muestra que corresponde a los presidentes de curso. Además, cabe recalcar que en el bachillerato técnico especialización Manualidades sólo existen mujeres y en de Agropecuario muy pocas mujeres.

Las edades de los estudiantes oscilan entre los 15 años y los 40 años, esto se debe a que es un sistema de educación para adultos; incluso en el reglamento del SINEDE se hace constar un artículo en el que dice que se deben matricular a mayores de 15 años, y que únicamente existen excepciones para se acepten a menores de 15 años.

Es lógico pensar que es este tipo de educación los estudiantes deban ser mayores de 15 años, ya que el rol que cumplen es diferente, porque la responsabilidad de su formación recae sobre ellos mismos, al tener que ser autónomos y capaces de autoaprender.

3.2. Materiales e instrumentos

En esta investigación se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento es el cuestionario, el mismo que fue elaborado en función del tema y de los objetivos que se desean lograr.

La encuesta es una técnica que permite al investigador conocer estados de opinión, características o hechos específicos, a partir de la realización de un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

Se aplicó una encuesta para directivos, otra para docentes, otra para Coordinadores Zonales y otra para estudiantes, esto con la finalidad de lograr resultados más objetivos.

Es necesario hacer notar que dentro de las encuestas no se plantea la de los padres de familia, en vista de que en este tipo de educación, los estudiantes se representan ellos mismos, porque es un sistema de educación para adultos, en lugar de ella se formula una encuesta para Coordinadores Zonales que es una figura que no asoma en un sistema regular.

La encuesta para los Coordinadores Zonales fue elaborada por el investigador, mediante una fusión de algunos de los correctivos de la encuesta de los directivos y una adaptación de la encuesta de profesores, en vista de que a pesar de ellos tienen el nombramiento de profesores, cumplen funciones administrativas, de supervisión, de dirección, de control, puesto que ellos son quienes realizan el seguimiento a las extensiones, conjuntamente con las autoridades.

Todas las encuestas contienen una parte introductoria en la que se le hace conocer de manera rápida al encuestado el objetivo que es: establecer y analizar la gestión y los valores de la administración de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana Corral, con el fin proponer mejores estilos de administración con una eficiencia y eficacia en la gestión, liderazgo y valores; también tiene una información general del establecimiento, su ubicación y el tipo de

institución y finalmente el cuestionario orientado a recabar la información que está directamente relacionada con el liderazgo, la gestión y los valores, que son las variables que intervienen en esta investigación.

También se realizó una entrevista a los directivos con la finalidad de contraponer con la información de las encuestas; pues se está seguro de que la información directa que ellos nos puedan proporcionar, enriquecerá, sin duda alguna, el trabajo investigativo.

Recordemos que la entrevista es un instrumento válido, puesto que es un acto de comunicación oral que se establece entre dos o más personas, el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados, con el fin de obtener una información o una opinión, en este caso para obtener información sobre la capacidad de liderazgo y gestión, y valores del establecimiento educativo

3.3. Método y procedimiento

Antes de entrar a explicar el tipo de método aplicado es necesario enfatizar en el tipo de investigación; pues esta investigación tiene un enfoque mixto en vista de que se ha utilizado la investigación cualitativa y cuantitativa.

Es cualitativa porque se lo concibe al problema desde múltiples realidades tales el caso de autoridades, docentes, coordinadores zonales y estudiantes, además pretende llegar a generalizaciones detalladas y vinculadas al contexto; y, es cuantitativa, porque los procedimientos son establecidos antes de que comience el estudio y el razonamiento lógico es fundamentalmente deductivo.

Por su alcance, es una investigación descriptiva, porque siempre estuvo dirigida a determinar cómo se da la gestión, el liderazgo y los valores en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja; y por su propósito, es una investigación aplicada porque se sirve de los conocimientos de la básica y la utiliza en su propio beneficio, además está eencaminada a resolver este problema práctico.

Asimismo se ha utilizado una investigación de tipo exploratorio y descriptivo; es de tipo exploratorio, toda vez que ésta es la primera investigación que se hace acerca de este tema, en esta institución, pues entonces tendremos que explorar e indagar la realidad que se vive en esta institución en cuanto a la gestión, liderazgo y valores; y, es de tipo descriptivo porque facilita la explicación y caracterización de la gestión en el liderazgo educativo y la promoción de valores en la institución educativa de tal manera que se pueda conocer el problema tal y como se presenta en la realidad.

Para esta investigación se hizo uso de algunos métodos de investigación los cuales se detallan a continuación:

El método descriptivo fue uno de los métodos en el que se apoyó esta investigación, debido a que para llegar con el logro de los propósitos de este estudio se hizo necesario intentar lograr una descripción precisa de una realidad limitada sobre una variedad de fenómenos, estructuras y procesos en los que se hace resaltar sus características particulares. Generalmente, en este método, no se parte de un problema definitivo ni de hipótesis.

También se requirió del método analítico- sintético, puesto que nos ayudó a tener una visión de conjunto, una enfoque general del todo, a través del análisis de sus partes, valiéndonos de la explicación parcializada.

Los métodos deductivo e inductivo, admitieron, por su parte, alinear el conocimiento y sistematizar de forma lógica los datos empíricos.

El método estadístico, hizo posible organizar la información obtenida, facilitando así los procesos de validez y confiabilidad de los resultados.

El método hermenéutico facilitó la interpretación de la información bibliográfica obtenida en la elaboración del marco teórico, además ayudó al cotejo de la información empírica con la el marco teórico.

Para la recolección y análisis de la información empírica, se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

La técnica de la lectura como un medio primordial para conocer, analizar y seleccionar los aportes teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la gestión, el liderazgo y los valores.

Los organizadores gráficos como elementos esenciales que facilitaron la organización gráfica de la información y por ende la comprensión de los apoyos teóricos conceptuales. Claro está éstos no asoman dentro del trabajo en sí, sino que se utilizaron para la comprensión del texto y la redacción de los aportes.

La encuesta como una técnica básica, dirigida a directivos, tutores, estudiantes y coordinadores zonales, con el propósito de obtener información que nos permita conocer como está la situación de la gestión, el liderazgo y los valores en la institución educativa.

La entrevista como una técnica de apoyo, ya que ésta es un acto de comunicación oral que se estableció ente la entrevistadora y los directivos con el fin de obtener una información o una opinión que permita contrastar con la información obtenida en las encuestas.

Para la recuperación de la información de campo, se utilizó el cuestionario, que es un instrumento de la encuesta y de la entrevista y un documento básico para la obtención de información.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa. Es por esta razón que el cuestionario se convierte en un instrumento eficaz y eficiente para una investigación, en un mediador para búsqueda de la información.

Los participantes, los materiales e instrumentos, y los métodos y procedimientos son la herramienta fundamental de la investigación, puesto que es con la ayuda y respaldo de éstos que se hace posible el desarrollo de todo el proceso de investigación.

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores.

A continuación se hace un análisis de algunos instrumentos de la institución educativa, que son parte de su organización y se constituyen en sustentos básicos para su estabilidad.

4.1.1. El Manual de Organización

El Manual de Organización es instrumento de gestión que describe el proceso de las operaciones que deben realizar los órganos administrativos para cumplir con sus respectivas funciones. Éste es un documento formativo auxiliar de la gestión administrativa que tiene por finalidad delimitar los procedimientos específicos para cada tarea dentro del cumplimiento de las funciones de los diferentes órganos e instancias que conforman la institución, va acompañando al Reglamento Interno y tiene el objetivo de normar el cumplimiento de las tareas correspondientes. La institución cuenta con un Manual de Funciones, en lugar de un Manual de Organización; este manual está en vía de elaboración, ya que se encuentra propuesto en cada departamento y sólo falta la socialización, análisis y aprobación.

4.1.2. El Código de Ética

En lo que se refiere al Código de Ética, la institución tiene uno pero que ha sido plateado a nivel de sistema de educación a distancia, no en función de la realidad de la Unidad Educativa, es por esta razón que éste igualmente está siendo elaborado considerando la especificidad de la institución. Esta es una debilidad de la Unidad.

El código de ética surge del común acuerdo de los integrantes de la comunidad educativa para regular y conciliar las relaciones entre sus miembros y rige el comportamiento, actuar y proceder de los funcionarios, lo cual ayuda a mantener un ambiente laboral propicio. Este código nace como producto de la preocupación de que el aprendizaje de los principios básicos de la convivencia humana inicia en la familia y continúa en la vida escolar de las personas, por lo que es deber de la institución diseñar y ejecutar estrategias que fomenten su práctica. Contiene

derechos y deberes de todos los estamentos que conforman la comunidad educativa, recordemos que los derechos son valores de convivencia cuyo fundamento es la dignidad humana.

4.1.3. El Plan estratégico.

La planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones; es un proceso en el que se plantean un conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de una institución para establecer sus objetivos, estrategias y metas. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y cómo se lo va a conseguir.

El plan estratégico de esta institución está considerado dentro del PTI, en el componente de Gestión, constituyéndose en una fortaleza para la institución; en éste se proponen algunos proyectos que apuntan a potenciar las fortalezas y superar las debilidades. Estos proyectos una vez ejecutados, han tenido la evaluación correspondiente por parte del departamento competente. En la planificación estratégica de la institución, el punto de partida siempre es la situación inicial basada en el diagnóstico y el punto de llegada la situación objetivo, que señala la direccionalidad del proyecto.

4.1.4. El Plan operativo anual (POA)

En vista de que el PTI, por ser de mediano o de largo alcance se hace realidad, progresivamente, en Planes Operativos Anuales de trabajo sucesivo, de acuerdo a los años establecidos, estos al igual que el plan estratégico, están dentro del PTI, se plantean cinco, uno por año, y desde el Rectorado se hace el seguimiento y evaluación del POA correspondiente a cada año, a través de diferentes actividades.

El POA de esta institución sí cumple con los requerimientos, en vista de que éste se constituye en el conjunto articulado de proyectos específicos que a través del logro de los objetivos estratégicos, plasman en la práctica de la institución educativa la misión que se propone y la visión que se quiere alcanzar. Dentro de este plan a lo que más se le pone énfasis en esta Unidad Educativa es al Seguimiento Administrativo y Académico a las Extensiones.

4.1.5. El Proyecto Teleducativo Institucional (PTI)

En nuestra institución, por ser educación a distancia se denomina Proyecto Teleducativo Institucional, éste tiene una estructura igual a los PEI de la educación presencial, puesto que el componente curricular tiene como base el currículo del Ministerio de Educación; lo único que varía es en la Identidad y en el componente de gestión, debido a su estructura y naturaleza. El PTI es una fortaleza.

El PTI de la institución tiene los siguientes componentes que son: la identidad, en la cual está el diagnóstico institucional, que es básico puesto que es una especie de radiografía pedagógica de la institución educativa y de su entorno, para establecer sus reales necesidades y potencialidades; el componente curricular, que se constituye en un instrumento fundamental para la toma de decisiones para la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje; y, el componente de gestión que es un prerequisite de todo proyecto educativo institucional para viabilizar su realización. La gestión educativa tiene que atender las realidades del presente con el fin de lograr los objetivos consignados en el PTI

4.1.6. El Reglamento Interno y otras Regulaciones

La institución cuenta con un Reglamento Interno, pero aprobado únicamente por el Consejo Directivo, más no por ninguna instancia de orden superior. El Reglamento tiene una estructura similar a la de toda institución éste se fundamenta en el Reglamento a la Ley de Educación y en el Reglamento General del SINEDE, al cual se pertenece. Este instrumento se constituye en una gran fortaleza para la institución.

El reglamento interno es un documento que recoge la dimensión formalizadora de la estructura organizativa; es decir, el conjunto de reglas, normas y procedimientos que determinan cómo se realizarán las funciones de los diferentes departamentos y organismos. En conclusión, éste es un conjunto de disposiciones y normas, elaboradas por las autoridades y consensuadas a nivel de la comunidad educativa con el fin de buscar el buen comportamiento de las funciones establecidas y sus respectivos procedimientos. Está orientado a la apropiación como compromiso, más no como imposición.

4.2. La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.2.1. Misión y Visión

Misión: Alcanzar a través del servicio teleducativo el perfil ideal de un ser humano íntegro, con sus inteligencias cognitiva, emocional y espiritual bien desarrolladas, junto con valores y virtudes que le permitan vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza, a partir de una criticidad y creatividad transformadora de la realidad.

Visión: Constituirse en una Institución de calidad y excelencia, de alto nivel humano-cristiano, que ofrezca un servicio teleducativo acorde con las necesidades de Loja y del país, y en función de los signos de los tiempos contemporáneos; formando integralmente al ser humano a través de un paradigma educativo de vanguardia, que potencie las dimensiones cognitiva, socio-afectiva, psicomotora y trascendente de la persona, con el fin de construir una nueva sociedad, que viva y haga vivir los ideales de Mons. Leonidas Proaño y del Hno. Ángel Pastrana Corral, cuyos nombres honran y comprometen a la Institución.

La misión y la visión de esta institución están bien trazadas; según su planteamiento, éstas se constituyen en los dos pilares fundamentales en los que se sostiene la institución, puesto que la primera nos permiten saber quiénes son y la segunda hacia dónde van o se dirigen. La misión por su parte está orientada al logro de los objetivos de la institución y la visión está proyectada a plasmar el perfil del estudiante.

Tanto en la misión como en la visión hacen alusión a la formación integral, poniendo énfasis en los valores y virtudes, como las bases fundamentales de la formación del ser humano y como la condición esencial para la vivencia en armonía consigo mismo, con los demás, con Dios y con la naturaleza. La misión, indirectamente y la visión institucional resaltan la identidad institucional y dentro de ella su filosofía, al hacer mención de los nombres de los creadores del sistema de educación a distancia y de la unidad, vivos ejemplos de entrega y servicio.

4.2.2. El Organigrama



Tomado del PTI de la UNED-Loja

El organigrama de la institución está dado de tal manera que se puede colegir claramente que la administración es circuncéntrica, es decir que todo gira alrededor del estudiante, existiendo una gran comunicación entre los diferentes estamentos: estudiantes, padres de familia, tutores y autoridades; e incluso se puede afirmar que en esta institución dejó de existir la administración vertical, y que no sólo se quedó en la horizontalidad, sino que fue más allá, centrada en el protagonista de la educación, el estudiante.

Esta clase de organización permite la apertura y equidad, puesto que se rompe con la típica jerarquía y abre un abanico de posibilidades de comunicación con los diferentes organismos, departamentos estamentos y personas involucradas en la institución educativa.

Este tipo de estructura organizacional es la que admite una buena gestión y un liderazgo transformacional, transaccional y sobre todo un liderazgo servidor; siendo así el organigrama es una de las fortalezas más relevantes de la institución.

4.2.3. Funciones por áreas y departamentos

La realidad de esta institución es diferente a un colegio regular, ya que sólo en la extensión matriz existen las áreas, debido a que en las demás extensiones existe un profesor por área y el único organismo que funciona es la Junta de Tutores. Además al tener que realizar actividades por áreas, son los coordinadores zonales los encargados de hacerlo, bajo la dirección del Vicerrector. Siendo así no están definidas claramente las funciones por áreas.

En lo que corresponde a las funciones por departamentos, éstas están muy bien definidas, para cada departamento, las cuales constan en el Reglamento Interno.

4.3. El clima escolar y convivencia con valores.

Antes de referirnos a las dimensiones, es necesario hacer referencia a lo que es, o significa el clima escolar.

El clima escolar es la atmósfera social de un entorno de aprendizaje en el cual el alumnado participa en diferentes experiencias, dependiendo de las planificaciones establecidas por el profesorado y el equipo directivo. El clima escolar lo hacen todos quiénes son partes del centro educativo, estudiantes, profesores, padres de familia, directivos, personal administrativo y de apoyo.

El clima escolar también se suele identificar como el ambiente físico, social y académico del establecimiento.

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores.

Al referirnos a la dimensión curricular y los valores, la institución cuenta con una fortaleza que es el área de Formación Humana, cuyos contenidos en la educación básica son los valores, pero no sólo se quedan en definiciones, porque la Unidad Educativa cuenta con un proceso didáctico específico para esta área en el que incluso se incluye el planteamiento y cumplimiento de un compromiso que demuestre la vivencia de los valores; es decir, que dentro del currículo, tanto de la educación básica, como del bachillerato, están incluidos los valores.

No obstante, esta área se ha quedado rezagada en cuanto a la actualización y fortalecimiento curricular, puesto que no contiene todos los componentes curriculares que exige esta nueva enfoque pedagógico, por lo que se hace imprescindible y urgente una actualización y fortalecimiento del área de Formación Humana que articule los conocimientos y destrezas y con una proyección interdisciplinaria que conduzca a práctica de valores no sólo en esta área, sino en todas las áreas y lo que es más importante que se oriente a fortalecer la inteligencia emocional y espiritual de toda la comunidad educativa, a través del robustecimiento de la las relaciones interpersonales.

4.3.2. Dimensión organizativa operacional y valores.

Igualmente la Unidad cuenta con una fortaleza que es el Departamento de Pastoral, el mismo que se constituye en un vínculo para promover la relación entre los diferentes departamentos y organismos, lo que hace que el ambiente laboral sea apropiado.

Asimismo existe el área de Formación Humana, que es la mediadora entre la escuela y la familia, porque es a través de ella que se llega con los aprendizajes a la familia, mediante tareas que involucran a los hogares y el cumplimiento de compromisos pertinentes y concretos.

El Departamento de Pastoral conjuntamente con las Comisiones de pastoral, coordinadas por los profesores de Formación Humana, son los encargados de la realización de jornadas de pastoral en todas las extensiones tratando de abordar temas relacionados con los valores y con una metodología apropiada, adaptada a la realidad del contexto.

4.3.3. Dimensión administrativa y financiera y valores.

Los valores se ponen en evidencia, toda vez que se puede percibir una administración transparente, con políticas administrativas claras, que no son dadas unilateralmente, sino que la mayor parte se lo hace a nivel del Consejo Directivo, e incluso son producto del consenso. Por otra parte los recursos económicos son

dados equitativamente a las extensiones, a pesar de que no son muchos, de igual forma se observa transparencia en el manejo de los recursos económicos, reflejada en los informes y en la situación económica actual de la Unidad Educativa.

Los valores se ponen de manifiesto en la forma como los directivos ponen énfasis en la educación en la práctica de valores en los estudiantes y en el ejemplo que los directivos, profesores, personal administrativo y de servicio deben demostrar. Es decir que los directivos velan por la armonía institucional.

4.3.4. Dimensión comunitaria y valores

La dimensión comunitaria se manifiesta a través del servicio a la comunidad, el mismo que se demuestra con la creación de extensiones en lugares de difícil acceso, a donde sólo esta educación es la única alternativa. La institución tiene una concepción muy acertada de la educación, ya que sostiene que la educación es un servicio y sobre todo un servicio a los más necesitados, a aquellas personas que por alguna razón se han quedado rezagados de la educación presencial.

El servicio comunitario también se ve reflejado en la Jornada Especial de Aprendizaje y en las reuniones con la comunidad y con padres de familia, que aunque son pocos, son espacios para compartir con la comunidad y conocer sus problemas, para a través de charlas y Jornadas de Pastoral tratar de orientar. Los proyectos ecológicos y los programas de Educación Básica para jóvenes y adultos son otra evidencia de la dimensión comunitaria.

4.4. Análisis del FODA

4.4.1. Fortalezas y debilidades

Las fortalezas son las potencialidades que tiene una institución, es decir, todos los aspectos positivos que se reflejan en una institución y que necesitan estrategias para fortalecerlos. Son las principales ventajas, capacidades y recursos en los cuales la institución educativa se puede apoyar para llegar a concretar la visión

Las fortalezas de mayor peso dentro la gestión liderazgo y valores son:

- ✓ Idoneidad profesional, responsabilidad y gran perfil humano del personal de la Planta Central.
- ✓ Gestión administrativa y académica abierta, democrática y consensuada hasta donde es posible.
- ✓ Políticas administrativas, académicas, sociales y de formación cristiana debidamente sustentadas, planificadas y evaluadas.
- ✓ Equipamiento progresivo, de la Unidad con los recursos del Estado, con una distribución equitativa.
- ✓ La institución cuenta con un área de Formación Humana.
- ✓ Sensibilidad y solidaridad con los alumnos más necesitados de apoyo institucional.
- ✓ Paradigmas administrativos y académicos que sistematizan el proceso teleeducativo.
- ✓ Atención a todas las personas desde la calidez afectiva

Las debilidades son las limitaciones que tiene una institución, es decir, todos los aspectos negativos que se evidencian en una institución y que necesitan estrategias para superarlos. Son las razones o circunstancias reales o percibidas por las cuales la institución educativa no funciona bien, no se orienta hacia la visión y no existe satisfacción de los usuarios.

Las debilidades relacionadas directamente con la gestión, liderazgo y valores son:

- ✓ La institución no cuenta con un currículo de Formación Humana acorde a la Actualización y Fortalecimiento Curricular.

- ✓ Dificultad en el seguimiento de algunas políticas institucionales por falta de recursos.
- ✓ Imposibilidad de capacitar al personal de tutoría con la frecuencia que la Unidad se propone.
- ✓ Falta promover mayores oportunidades para que los estudiantes pongan en práctica los valores que se les inculca, en el contexto de realidades que ameritan su presencia solidaria.

4.4.2. Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades son todas aquellas cosas positivas que se presentan a un nivel externo y que favorecen a una institución, son demandas que nos plantea el entorno. Las oportunidades tienen carácter coyuntural; es decir que son las circunstancias externas favorables que la institución puede aprovechar para avanzar hacia la visión.

Las oportunidades que están en íntima relación con la gestión, liderazgo y valores son:

- ✓ Equipamiento con un módulo de 10 computadoras cada uno, suministrados por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, con financiamiento del gobierno de España.
- ✓ Gran demanda de matrícula por la credibilidad que tiene la Unidad ante la ciudadanía.
- ✓ Magníficas relaciones interinstitucionales con la CONFEDEC, la Coordinación Zonal, el SINEDE, la Diócesis de Loja, la DPEL, ONGS, gobiernos seccionales, con las UNEDS y los establecimientos educativos presenciales.
- ✓ La Dirección de Educación firmó un macroconvenio con todos los colegios y escuela fiscales para que presten la infraestructura a la Unidad

Las amenazas son dificultades y obstáculos que se presentan a nivel externo de una institución y que pueden interferir en la consecución de los fines y metas; es decir son los aspectos desfavorables en el contexto, que pueden afectar negativamente en el desarrollo institucional hacia la misión.

- ✓ La FEDEC, tiene personal que están dentro del distributivo de la Unidad pero que prestan servicios en otras instituciones.
- ✓ La comunidad de Las Juntas logró que la Organización Manos Unidas les otorgue el derecho de quedarse con las computadoras, en caso de cerrarse la Extensión en este sector.

4.4.3. Matriz FODA

El FODA es una herramienta fundamental que sirve para diagnosticar el estado en el que se encuentra la institución interna y externa. Éste se constituye en la base fundamental sobre la cual se analizan los problemas institucionales y sobre los cuales se toman decisiones.

Matriz 1: FODA de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Producción de módulos y otros insumos pedagógicos y utilización de los textos del Ministerio de Educación.	El Sistema no cuenta con sus propios módulos de autoaprendizaje actualizados.
La institución cuenta con un área de Formación Humana, que es parte del currículo.	La institución no cuenta con un currículo de Formación Humana acorde a la Actualización y Fortalecimiento Curricular.
Idoneidad profesional, responsabilidad y gran perfil humano del personal de la Planta Central.	Dificultad para organizar extensiones con personal idóneo, en lugares demasiado lejanos, donde se carece de profesionales competentes.
Gestión administrativa y académica abierta, democrática y consensuada hasta donde es posible	Porcentajes poco considerables de facilismo y mediocridad que deben desaparecer en forma definitiva.

Políticas administrativas, académicas, sociales y de formación cristiana debidamente sustentadas, planificadas y evaluadas.	Dificultad en el seguimiento de algunas políticas institucionales por falta de recursos.
Equipamiento progresivo, de la Unidad con los recursos del Estado, con una distribución equitativa.	El Estado no ha asignado el presupuesto que corresponde a la institución
Creatividad para presentar propuestas encaminadas a mejorar la calidad del proceso teleducativo.	Imposibilidad de capacitar al personal de tutoría con la frecuencia que la Unidad se propone.
Seguimiento sistemático del proceso teleducativo de cada una de las extensiones.	Dificultad para el monitoreo permanente de las extensiones, sobre todo por su dispersión geográfica.
Sensibilidad y solidaridad con los alumnos más necesitados de apoyo institucional.	Falta promover mayores oportunidades para que los estudiantes pongan en práctica los valores que se les inculca, en el contexto de realidades que ameritan su presencia solidaria.
Paradigmas administrativos y académicos que sistematizan el proceso teleducativo	Currículo desactualizado para el bachillerato de adultos a distancia.
Racionalización del servicio teleducativo a nivel provincial.	No se tiene personal para la creación de nuevas Extensiones.
Atención a todas las personas desde la calidez afectiva.	No siempre las personas que acuden a la institución aceptan las políticas establecidas.
Reuniones permanentes del Consejo Académico, con la finalidad de conocer, planificar y aplicar las actividades académicas en las extensiones.	El tiempo de trabajo de los Coordinadores Zonales, es corto, y las reuniones de Consejo académico no se culminan en un solo día, por lo que incluso se toman dos o tres días.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Equipamiento con un módulo de 10 computadoras cada uno, suministrados por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana, con financiamiento del gobierno de España.	Se tiene que cancelar un valor por este módulo a la Diócesis y la institución no cuenta con este recurso económico.
Donación, por parte se Manos Unidas, de dos módulos de 10 computadoras en San Lucas y Las Juntas.	La comunidad de este sector logró que Manos Unidas les otorgue el derecho de quedarse con las computadoras, en caso de cerrarse la Extensión.

Respaldo permanente de la CONFEDC, la FEDEC y la Diócesis al desarrollo de la Unidad.	La FEDEC, tiene personal que están dentro del distributivo de la Unidad pero que prestan servicios en otras instituciones.
Apoyo administrativo y académico por parte del SINEDE, a través de eventos de planificación y capacitación	Falta de definición de políticas Nacionales en el SINEDE.
Gran demanda de matrícula por la credibilidad que tiene la Unidad ante la ciudadanía.	Emisión apresurada de juicios de valor negativos respecto de la seriedad, calidad y credibilidad de nuestro servicio teleeducativo
Magníficas relaciones interinstitucionales con la CONFEDC, la Coordinación Zonal, el SINEDE, la Diócesis de Loja, la DPEL, ONGS, gobiernos seccionales, con las UNEDS y los establecimientos educativos presenciales.	Amenazas de otras instituciones educativas que ofertan bachilleratos en tiempos no establecidos por la Ley de Educación.
La Dirección de Educación firmó un macroconvenio con todos los colegios y escuela fiscales para que presten la infraestructura a la Unidad.	No todos los Directores de escuelas o Rectores de los Colegios, dan apertura para el cumplimiento del convenio de la Dirección de Educación.

De esta matriz se puede deducir que la Unidad Educativa a Distancia tiene muchas fortalezas y algunas oportunidades que podrían ser potenciadas a través del liderazgo y la gestión; y, que tiene debilidades y amenazas que podrían ser superadas o contrarrestadas, por medio de la ejecución de proyectos apropiados orientados a erradicar lo bueno y a fortalecer lo bueno.

Pero como en toda institución, existen prioridades en esta institución, pero la más apremiante e imperiosa es la actualización y fortalecimiento curricular del área de Formación Humana, ya que el Ministerio de Educación únicamente ha dado lineamientos curriculares para las cuatro áreas básicas Matemática, Ciencias Naturales, Lengua y Literatura y Estudios Sociales, y continúa considerando a los valores como un eje transversal, y con un menor grado de importancia que en la Reforma Curricular anterior, por tal razón, es la Unidad Educativa la que tiene que emprender en esta actualización curricular con el propósito de que ésta se constituya en un área transversal que fortalezca el currículo y que dé la apertura para una educación integral, basada en los valores humanos y cristianos.

5. RESULTADOS DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

5.1. De los directivos

Se hace indispensable recordar que esta institución es una institución diferente debido a que es una Unidad Educativa a Distancia, cuya realidad administrativa y académica es diferente. Sin embargo, en lo que corresponde a los directivos es similar a un colegio presencial, puesto que existe un rector, un vicerrector y un inspector general que hace las veces de Jefe de Talento Humano.

Las autoridades de la unidad educativa a distancia tienen las funciones y atribuciones que se contemplan en el Reglamento a la Ley de Educación, y adicionalmente las que, por ser una institución educativa a distancia, se hacen referencia en el Reglamento Interno. Cabe mencionar que por tener cobertura provincial se tiene un departamento de Coordinación Zonal, que colabora directamente con las funciones directivas, debido a que son muchas Extensiones y propagadas por toda la provincia.

Tabla 6: Forma de organización de los equipos de trabajo
la Unidad Educativa a Distancia de Loja

Forma de organización	f	%
a. El Rector organiza tareas en una reunión general cada trimestre.	0	0
b. Coordinadores de área	0	0
c. Por grupos de trabajo	3	100
d. Trabajan individualmente	3	100
e. No contestan	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos responden que los equipos de trabajo de la Unidad Educativa a Distancia de Loja, están organizados por grupos y que se trabaja individualmente.

Tabla 7: Aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de Unidad Educativa.

Aspectos	f	%
a. El número de miembros de la institución	0	0
b. Los resultados obtenidos en la institución	3	100
c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos manifiestan que los resultados obtenidos en la institución, es el aspecto que se toma en cuenta el tamaño de la institución

Tabla 8: Las tareas de los miembros de la institución y el manual de normas

Las tareas constan en un manual	f	%
a. Sí	1	33
b. No	2	67
TOTAL	3	100

Directivos de la

Fuente: UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 67% de directivos responden que las tareas de los miembros de la institución no constan en el manual de normas.

Tabla 9: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Está liderado por	f	%
a. Rector	1	33
b. Consejo Directivo	2	67
TOTAL	3	100

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 67% de directivos señalan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el Consejo Directivo.

Tabla 10: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos

Se delega la toma de decisiones	f	%
a. Sí	2	67
b. No	1	33
TOTAL	3	100

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 67% de directivos declaran que si se delega la toma de decisiones para la resolución de conflictos a un grupo de colaboradores.

Tabla 11: La administración y liderazgo de la Unidad Educativa a Distancia de Loja

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
A	Excelencia académica	3	100	0	0	0	0
b	El desarrollo profesional de los docentes	3	100	0	0	0	0

c	La capacitación continua de los docentes	3	100	0	0	0	0
d	Trabajo en equipo	3	100	0	0	0	0
e	Vivencia de valores institucionales y personales	3	100	0	0	0	0
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	0	0	3	100	0	0
g	Delegación de la autoridad a los grupos de decisión	3	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos contestan que la administración y liderazgo de la Unidad Educativa a Distancia siempre se promueve, la excelencia académica, el desarrollo profesional de los docentes, la capacitación continua de los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales y la delegación de la autoridad a los grupos de decisión. Asimismo cabe hacer alusión a que el 0% opina que nunca existe la participación de los padres de familia en las actividades programadas, sino que a veces tomando, en cuenta que es un sistema de educación a distancia de adultos.

Tabla 12: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución

Orden	Las habilidades de liderazgo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	0	0	3	100	0	0
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	0	0	1	33	0	0
c	Se adquieren a partir de la experiencia	3	100	0	0	0	0
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	0	0	2	67	0	0
e	Se logran con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja

El 100% de directivos afirman que las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución a veces son innatas, que siempre se adquieren a partir de la experiencia y que siempre se logran con capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 13: Promoción para mejorar el desempeño y progreso de la Unidad Educativa a Distancia de Loja

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 qué falta mejorar	3	100	0	0	0	0
b	La disminución del número de estudiantes por aula.	0	0	2	67	0	0
c	La mejora de los mecanismos de control	0	0	1	33	0	0
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	3	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos contestan que para mejorar el desempeño y progreso de la Unidad Educativa a Distancia siempre se promueve el uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos como referencia para saber qué falta mejorar, la existencia de ambientes cordiales de trabajo; y el 67% manifiesta que para mejorar el desempeño y progreso de la institución a veces se toma de referencia también la distribución del número de estudiantes por aula.

Tabla 14: Organismos que integran la institución

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		F	%	f	%	f	%
a	De dirección (Rector), Consejo Directivo, Consejo Académico	3	100	0	0	0	0
b	De gestión (Secretaría, Vicerrectorado, Colecturía, etc.)	3	100	0	0	0	0
c	De coordinación (coordinación zonal, coordinación de extensión)	3	100	0	0	0	0
d	Técnica (Equipo Técnico, Equipo de Tutores, Equipo de Supervisión, Departamento de Pastoral, DOBE)	3	100	0	0	0	0
e	Otros (cuáles)	0	0	0	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja

El 100% de directivos contestan que los órganos que se encuentran en la institución son: De dirección, el Rector, el Consejo Directivo y el Consejo Académico; de

gestión, la Secretaría el Vicerrectorado y la Colecturía; de coordinación, Coordinación Zonal, Coordinación de Extensión; Técnica, Equipo Técnico, Equipo de Tutores, Equipo de Supervisión, Departamento de Pastoral y DOBE

Como se puede observar los órganos que tiene la institución son similares a los de cualquier institución educativa, únicamente que existen departamentos diferentes, así tenemos dentro de Coordinación, se encuentra Coordinación Zonal, que funciona en la Planta Central de la Unidad y la Coordinación de Extensión que funciona en cada Extensión.

En la parte técnica tenemos el Equipo de Supervisión que es el encargado de la realización de las vistas de seguimiento y está conformado por el Rector, el Vicerrector y los Coordinadores Zonales; el equipo técnico que es el encargado de la capacitación académica y está integrado por los Coordinadores Zonales y dirigidos por el Vicerrector; y, el departamento de Pastoral Provincial, que está bajo la responsabilidad de un Coordinador Zonal, designado desde el Rectorado.

Tabla 15: 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 alumnos.	3	100	0	0	0	0
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo.	3	100	0	0	0	0
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos.	3	100	0	0	0	0
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.	3	100	0	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos señalan que siempre el equipo educativo, equipo didáctico o junta de tutores, es el encargado de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y de coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Es decir que en esta institución los tutores y Junta de Tutores están encargados de aspectos netamente académicos, y que se da la apertura suficiente como para que ellos propongan innovaciones de carácter pedagógico.

Es importante hacer alusión que en esta institución, además del equipo de tutores, existe un equipo técnico conformado por los coordinadores zonales, quienes hacen un trabajo académico, desde la realidad de cada una de las extensiones.

Tabla 16: Los departamentos didácticos y sus acciones

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	3	100	0	0
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	3	100	0	0
c	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente	3	100	0	0
d	Mantener actualizada la metodología	3	100	0	0
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	3	100	0	0
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	100	0	0
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	3	100	0	0
h	Formular propuestas al equipo directivo	3	100	0	0
i	Elaborar la programación didáctica de las asignaturas	2	67	0	0

j	Mantener actualizada la metodología.	3	100	0	0
---	--------------------------------------	---	-----	---	---

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos contestan que los departamentos didácticos de su institución siempre son los encargados de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos, formular propuestas al equipo directivo, mantener actualizada la metodología y elaborar la programación didáctica de las asignaturas.

Tabla 17: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones

Orden	ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.	3	0	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos manifiestan que la gestión pedagógica de la Unidad Educativa a Distancia, siempre fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico. Esto se puede verificar en la gestión a nivel provincial, debido a que las Extensiones están dispersas y se tienen que hacer adaptaciones en función de la realidad de cada una de ellas.

Tabla 18: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si	No
-------	---------------------------	----	----

		f	%	f	%
a	Un reingeniería de procesos	3	100	0	0
b	Plan estratégico	2	67	0	0
c	Plan operativo anual	3	100	0	0
d	Proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes	3	100	0	0

Fuente: Directivos de la UNED-Loja
Responsable: la investigadora

El 100% de directivos dicen que en la institución educativa que ellos dirigen se ha realizado una reingeniería de procesos, un plan operativo anual y un proyecto de capacitación dirigido a directivos y docentes; y, un 67% opina que se la realizado un plan estratégico.

5.2. De los profesores (tutores)

Dentro den esta institución los profesores toman el nombre de tutores, debido a que no son dadores de clases, sino que cumplen el rol de guías, orientadores, facilitadores, mediadores y evaluadores de los aprendizajes.

Tabla 19: Resultados de la encuesta a tutores

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. El rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	14	56	7	28	4	16
2. El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.	24	96	1	4	0	0
3. La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante	19	76	5	20	1	4
4. Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	14	56	10	40	1	4
5. Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	3	12	11	44	11	44
6. Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de	22	88	2	8	1	4

cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje						
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante	25	100	0	0	0	0
8. Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.	1	4	9	36	15	60
9. Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros	1	4	3	12	21	84
10. Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.	1	4	2	8	22	88
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	23	92	1	4	1	4
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.	23	92	2	8	0	0
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	24	96	1	4	0	0
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera	22	88	3	12	0	0
15. Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	9	36	16	64	0	0
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores.	24	96	1	4	0	0

Fuente: Información proporcionada por los tutores de la UNED-Loja. Hno. Ángel Pastrana”

El 56% de los tutores opinan que siempre el rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

El 96% de tutores manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El 76% de tutores opinan que la gerencia educativa siempre se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 56% de tutores contestan que los directivos y tutores siempre promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El 44% de tutores manifiestan que a veces y otro 44% que nunca existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 88% de tutores de opinan que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.

El 100% de tutores señalan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

El 60% de tutores indican que nunca existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 84% de tutores manifiestan que nunca se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros

El 88% opina que nunca hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.

El 92% manifiestan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El 92% indican que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.

El 96% contestan que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 88% señalan que los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

El 64% de los tutores manifiestan que a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

El 96 % de los tutores afirman que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y tutores.

5.3. De los estudiantes

Como ya se dijo anteriormente la muestra considerada corresponde a todos los presidentes de curso de las siete extensiones de régimen sierra, en la tabla N° 5 se puede verificar esta información.

Tabla 20: Resultados de la encuesta a estudiantes

DECLARACIONES	SIEMPRE		A VECES		NUNCA	
	f	%	f	%	f	%
1. Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes.	38	67	16	28	3	5
2. Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes	11	19	17	30	29	51
3. El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	40	70	7	12	10	18
4. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.	31	54	17	30	9	16
5. En las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	8	14	16	28	31	54
6. Los tutores inician la tutoría con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.	43	76	12	21	1	2
7. El tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.	45	79	10	18	2	4
8. Los métodos de enseñanza en tus tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores.	46	81	9	16	2	4
9. Los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes	10	18	8	14	39	68
10. En las tutorías se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.	51	89	5	9	1	2
11. Es el tutor quien decide qué se hace en esta clase	19	34	22	39	15	27
12. Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.	46	81	11	19	0	0
13. Los tutores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas	44	77	10	18	3	5
14. La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	50	88	7	12	0	0

El 67% de estudiantes manifiestan que siempre las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes.

El 51% de estudiantes contestan que nunca las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes.

El 70% de estudiantes indican que el liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que siempre se observa cotidianamente en el ambiente escolar.

El 54% de estudiantes señalan que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

El 54% de estudiantes opinan que nunca en las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo. Se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.

El 76% de estudiantes afirman que siempre los tutores inician la tutoría con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.

El 79% de estudiantes manifiestan que el tutor siempre propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.

El 81% de estudiantes señalan que siempre los métodos de enseñanza en tus tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores.

El 68% de estudiantes opinan que nunca los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes.

El 89% de estudiantes indican que en las tutorías siempre se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.

El 39% de estudiantes señalan que a veces y el 34% que siempre es el tutor quien decide qué se hace en esta clase.

El 81% de estudiantes contestan que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.

El 77% de estudiantes afirman que los tutores siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

El 88% de estudiantes manifiestan que la ética y los valores se enseñan con el ejemplo

5.4. De los Coordinadores Zonales

Esta denominación sólo figura en nuestra institución, puesto que la estructura es diferente, en vista de que existen muchas extensiones dispersas por toda la provincia y se hace muy difícil que el Rector y Vicerrector asuman la administración de todas estas extensiones que se constituyen en colegios.

El Coordinador Zonal, es un docente con nombramiento que cumple funciones administrativas, puesto que no tiene carga horaria, es el encargado de coordinar administrativa y académicamente las extensiones que están bajo su responsabilidad. Se convierten en mediadores entre las extensiones y las autoridades, puesto que es a través de ellos que se hacen las gestiones a nivel de extensiones.

Por lo antes expuesto, hemos considerado combinar algunos reactivos de la encuesta de los docentes y de los directivos.

Tabla 21: Forma de organización de los equipos de trabajo en la unidad educativa a fiscomisional a distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”.

Forma de organización	f	%
a. El rector organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	1	8,3
Coordinadores de área	1	8,3
c. Por grupos de trabajo	9	75
d. Trabajan individualmente	1	8,3
e. No contestan	1	8,3

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

El 75% de los Coordinadores Zonales dicen que la forma de organización en la institución es a través de grupos de trabajo.

Las tareas constan en un manual	f	%
a. Sí	10	83,3
b. No	2	16,7

Tabla
de los
la
manual de normas

TOTAL	12	100
-------	----	-----

22: Las tareas miembros de institución y el

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la UNED- Loja "Hno. Ángel Pastrana"

El 83,3 de los informantes manifiestan que las tareas de los miembros si constan en un manual de normas, llamado manual de funciones.

Tabla 23: El clima de respeto y consenso en la toma de decisiones

Está liderado por	f	%
a. Rector	8	66,7
b. Consejo Directivo	4	33,3
TOTAL	12	100

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la UNED-Loja "Hno. Ángel Pastrana"

El 66,7 % de los informantes manifiestan que el clima de respeto y consenso en la toma de decisiones está liderado por el rector.

Tabla 24: Delegación de la toma de decisiones para resolver conflictos.

Se delega la toma de decisiones	f	%
a. Sí	9	75
b. No	3	25
TOTAL	12	100

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la UNED-Loja "Hno. Ángel Pastrana"

En esta interrogante el 75% de los coordinadores zonales informan que si existe delegación en la toma de decisiones para resolver conflictos.

Tabla 25: La administración y liderazgo de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Excelencia académica	12	100	0	0	0	0
b.	El desarrollo profesional de los docentes	9	75	3	25	0	0
c.	La capacitación continua de los docentes	9	75	3	25	0	0
d.	Trabajo en equipo	10	83.3	2	16.7	0	0
e.	Vivencia de valores institucionales y personales	10	83.3	2	16.7	0	0
f.	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	4	33.3	8	66.7	0	0
g.	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	3	25	8	75	0	0

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja “Hno. Ángel Pastrana”

En lo que tiene que ver con la administración y liderazgo de la institución los coordinadores zonales respondieron: el 100% manifiestan que siempre se promueve la excelencia académica, el 83,3% afirman que siempre se promueve el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales; el 75% declaran que siempre se promueve el desarrollo profesional de los docentes y la capacitación continua; el 66,7% informa que a veces se promueve la participación de los padres de familia en las actividades programadas por la institución, finalmente el 75% declaran que a veces se promueve la delegación de autoridad a los grupos de decisión.

Tabla 26: Habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución.

Orden	Habilidades de liderazgo	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a.	Son innatas	3	25	8	75	1	8.3
b.	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	4	33.3	7	58.3	1	8.3
c.	Se adquieren a partir de la experiencia	7	58.3	5	41.7	0	0
d.	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	41,7	7	58.3	0	0
e.	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión	10	83.3	2	16.7	0	0

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Ficomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

Al interrogarles a los coordinadores zonales sobre si las habilidades de liderazgo que se requieren para dirigir una institución, son innatas, si se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, si se desarrollan con estudios es gerencia, si se adquieren a partir de la experiencia o si se dan a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión; contestan de la siguiente forma: el 75% manifiestan que a veces son innatas, el 58,3% a veces se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo, y a veces se desarrollan con estudios en gerencia, el 58,3% siempre se adquieren a partir de la experiencia y el 83,3% siempre se dan a través de la capacitación continua que combine la práctica, la teoría y la reflexión.

Tabla 27: Los departamentos didácticos y sus acciones.

Orden	Los departamentos se encargan de	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	10	83,3	1	8,3
b.	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	12	100	0	0

c.	Elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente.	12	100	0	0
d.	Mantener actualizada la metodología	11	91,7	1	8,3
e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	10	83,3	1	8,3
f	Colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje.	10	83,3	2	16,7
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	9	75	2	16,7
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	10	83,3	2	16,7
i	Los departamentos didácticos elaboran la programación didáctica de las asignaturas	11	91,7	1	8,3
J	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología.	10	83,3	1	8,3

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Ficomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

En lo que respecta a los departamentos didácticos y sus acciones los coordinadores zonales se pronuncian de la siguiente manera: el 100% manifiestan que los departamentos 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 de elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente; el 91,7% manifiestan que si son acciones de los departamentos didácticos el de mantener actualizada la metodología y elaboran la programación didáctica de las asignaturas; el 83,3% informan que también si son acciones de los departamentos el de de organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia, el de promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, el de colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, el de formular propuestas al equipo directivo y el de mantener actualizada la metodología; el 75% declara que también es acción de los departamentos el de de elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.

Tabla 28: La gestión pedagógica, diagnóstico y soluciones.

Orden	Acciones	Si		No	
		f	%	f	%
A	La gestión pedagógica en el Centro Educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	9	75	3	25

Fuente: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

En lo que respecta a la gestión pedagógica el 75% de los informantes manifiestan que la Unidad Educativa a Distancia de Loja si fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico.

Tabla 29: Material de planificación educativa

Orden	MATERIAL DE PLANIFICACIÓN	Si		No	
		f	%	f	%
a.	Reingeniería de procesos	11	91.7	1	8.3
b.	Plan estratégico	11	91.7	1	8.3
c.	Plan operativo anual	11	91.7	1	8.3
d.	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	10	83.3	2	16.7

FUENTE: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana"

El 91,7% de los informantes manifiestan que si son material de planificación educativa la reingeniería de procesos, el plan estratégico, el plan operativo anual y el 83,3% indica que también son los proyectos de capacitación dirigidos a directivos y docentes.

Tabla 30: Gestión, liderazgo y valores del personal

Orden	Se promueve	Siempre		A veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1.	El rol del Coordinador Zonal se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.	2	16,7	7	58,3	3	25
2.	El liderazgo en la unidad educativa	10	83,3	2	16,7	0	0

	está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.						
3.	La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.	11	91,7	1	8,3	0	0
4.	Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes- familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.	2	16,7	10	83,3	0	0
5.	Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.	1	8,3	7	58,3	4	33,3
6.	Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje	11	91,7	1	8,3	0	0
7.	En el proceso de enseñanza-aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	12	100	0	0	0	0
8.	Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	0	0	2	16,7	10	83,3
9.	Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros	1	8,3	3	25	8	66,7
10.	Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades			4	33,3	8	66,7
11.	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	8	66,7	4	33,3	0	0
12.	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.	12	100	0	0	0	0
13.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	12	100	0	0	0	0
14.	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.	10	83,3	1	8,3	1	8,3
15.	Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.	0	0	12	100	0	0
16.	Los valores predominan en las	10	83,3	2	16,7	0	0

	decisiones de los directivos y Coordinadores zonales.						
--	-------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

FUENTE: Información proporcionada por los Coordinadores Zonales de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja "Hno. Ángel Pastrana

El 58.3% de los coordinadores zonales opinan que a veces el rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.

El 83.3 de coordinadores zonales manifiestan que el liderazgo en la unidad educativa siempre está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

El 91,7% de coordinadores zonales opinan que la gerencia educativa siempre se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.

El 83,3% de coordinadores zonales contestan que los directivos y tutores a veces promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes, consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.

El 58% de coordinadores zonales manifiestan que a veces existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.

El 91,7% de coordinadores zonales opinan que siempre se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.

El 100% de coordinadores zonales señalan que en el proceso de enseñanza aprendizaje los valores siempre son el eje transversal de la formación integral del estudiante.

El 83.3% de coordinadores zonales indican que nunca existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intenta desarrollar nuevos métodos de enseñanza.

El 66.7% de coordinadores zonales manifiestan que nunca se sienten poco integrados en la institución y entre los compañeros

El 66.7 de coordinadores zonales opinan que nunca hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.

El 67.7% de coordinadores zonales manifiestan que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.

El 100% de los encuestados indican que siempre se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.

El 100% de los coordinadores zonales contestan que los directivos siempre mantienen liderazgo y gestión en el área académica.

El 83.3% de coordinadores zonales señalan que los directivos mantienen siempre el liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.

El 100% de los coordinadores zonales manifiestan que a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.

El 83.3% de coordinadores zonales tutores afirman que siempre predominan los valores en las decisiones de los directivos y tutores.

5.5. De la entrevista a los directivos

Matriz 2: Resultados de la entrevista a los directivos

Nro	Pregunta	Respuesta positiva	f	Respuesta débil	f
-----	----------	--------------------	---	-----------------	---

1	¿Qué es la comunicación para Ud? ¿En qué se diferencia de la información?	Tienen una concepción clara de lo que la comunicación y en qué se diferencia de la información.	3		
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	No tienen un manual específico para ello pero en el reglamento están definidas las funciones que contemplan tareas de liderazgo.	3		
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	En forma serena, respaldándose en el reglamento y constituyéndose en solucionadores del conflicto.	3		
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Gestionador, Emprendedor Servidor Motivador Comunicativo	2		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Transaccional Pedagógico			
6	¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	Responsabilidad Honestidad Lealtad Compromiso Respeto Puntualidad Solidaridad Honestidad Lealtad Compromiso	3		
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Lealtad Compromiso Honestidad Responsabilidad Puntualidad	3		
8	En el caso de existir antivalores, ¿cuáles son?	Pesimismo Conformismo			

Matriz de problemática

Problemas observados	Causas	Efectos
Problema 1. Escasa participación de	Los estudiantes de auto-representan, por ser una educación a distancia.	Los estudiantes no toman responsabilidad en el cumplimiento de las

los padres de familia en las actividades educativas.		obligaciones.
	Existe poco tiempo extra tutorial, debido a que se labora únicamente los días sábados.	No existe contacto entre padres de familia, tutores y autoridades.
	La mayor parte de extensiones los lugares donde funcionan las extensiones son muy apartados de los domicilios.	Los padres de familia desconocen de las políticas institucionales, sean académicas, administrativas o financieras.
<u>Problema 2.</u> No se puede conformar juntas de áreas en todas las extensiones.	Existe dispersión de las extensiones.	Poca comunicación entre los tutores.
	En cada extensión se cuenta sólo con un profesional de cada área.	No todos los tutores pueden colaborar con las innovaciones a nivel de área.
	Existen extensiones en donde sólo se cuenta con bachilleres que están estudiando una carrera universitaria en docencia.	Desconocimiento de las funciones que tiene los miembros de las áreas.
<u>Problema 3.</u> Muy poco contacto de las autoridades y coordinadores zonales con los estudiantes.	Existen 30 extensiones, que se constituyen en colegios, por lo que se hace imposible estar en ellas simultáneamente.	Los estudiantes se sienten poco protegidos y respaldados por las autoridades.
	Las extensiones laboran únicamente los fines de semana.	Ausencia de relaciones interpersonales autoridades-estudiantes.
	Las vistas a las extensiones se la programa una vez por trimestre, debido al escaso tiempo que hay.	Los estudiantes, en algunos casos, reconocen como única autoridad al coordinador de extensión y no al rector o vicerrector.
<u>Problema 4.</u> Currículo del área de Formación Humana desactualizado.	Se prioriza la actualización de las 4 áreas básicas.	Desarticulación entre las áreas.
	No existe personal especializado en esta área	Tratamiento de los valores como simples ejes transversales.
	No hay lineamientos generales para esta área.	Deficiencia en la transversalidad del currículo.

En lo que se refiere a estos problemas, es pertinente aclarar que en esta investigación aparecen como problemas, sin embargo, algunos de ellos no se constituyen en problemas y otros no existe la posibilidad de solucionar, debido a que es un sistema de educación a distancia y la estructura organizativa es diferente. Recordemos que esta investigación está dirigida a todo tipo de establecimiento, por lo que hubo la necesidad de hacer ciertas adaptaciones.

En el caso del primer problema la escasa participación de los padres de familia se debe a que como este sistema es de educación de adultos, los estudiantes se auto-representan, y en muy pocos casos existe esta participación, sólo donde se tiene estudiantes menores a 15 años.

En el segundo problema la conformación de áreas a nivel institucional se hace imposible debido a la dispersión de las extensiones, y además en cada extensión existe solamente un docente especializado en cada área, y en algunos casos, en extensiones muy lejanas, no se puede contar ni con ello, sino con bachilleres que están estudiando una carrera universitaria en docencia. En tal virtud, las áreas sólo están conformadas en la extensión matriz que funciona en la ciudad de Loja y en la Planta Central con el personal de Coordinación Zonal, por lo que las directrices a nivel de áreas se las da desde la Planta Central.

En el tercer problema, el poco contacto que tienen los estudiantes con los coordinadores zonales y autoridades se debe a que al existir 30 extensiones que se constituyen en colegios y que sólo laboran los fines de semana, se hace imposible que las autoridades estén presentes en todas simultáneamente, por lo que únicamente se hace un cronograma de visitas anual, en el que se procura incluir por lo menos una visita por trimestre, lo que igualmente resulta difícil, por las múltiples funciones que se tiene que cumplir, incluso asistir a reuniones a nivel nacional, debido a que la Unidad educativa pertenece a un Sistema Nacional de Educación a Distancia.

El cuarto problema si puede y debe ser solucionado, puesto que si la institución está empeñada en una campaña en la práctica de valores, el área de Formación Humana debe contar con un currículo actualizado, acorde a las exigencias del nuevo currículo y con una visión interdisciplinaria.

6. DISCUSIÓN

De la encuesta realizada a los directivos, se puede inferir que la forma de organización de los equipos de trabajo en la Unidad Educativa a Distancia de Loja está dada en función del tipo de trabajo y de los objetivos que se desean lograr,

puesto que la mayor parte de autoridades afirman que se lo hace por grupos o individualmente.

En lo que se refiere a la organización de esta institución educativa, según estos resultados se deja ver que es muy buena, puesto que se tiene la visión clara en cuanto a que existen trabajos que se requiere de la conformación de equipos, debido a que con ello se ahorra tiempo y recursos; y que también hay otro tipo de trabajo en los que logran mejores resultados cuando se los hace en forma individual.

En lo que respecta a los aspectos que se toman en cuenta para medir el tamaño de la institución todos los directivos coinciden que son los resultados obtenidos en la institución. Al parecer los directivos de la Unidad Educativa a Distancia de Loja, tienen una visión conjunta de que el tamaño de una institución, sobre todo educativa, no se mide en números y medidas, sino por los logros, las metas cumplidas, por alcance de la misión y visión.

Este es un resultado a favor de la institución toda vez que según (Eduardo Remedi Allioni, 2004), la gestión educativa se enmarca en un proceso de desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores, puesto que el tamaño de la institución no se la mide por números o cantidades sino por los resultados obtenidos.

Al referirse a que si las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas reglas y procedimientos, apoyándonos en la entrevista pudimos detectar que este está en vía de elaboración, ya que se lo ha hecho a nivel de los diferentes organismos y departamentos y solamente falta socializar, para luego aprobarlo. Además manifestaron existe el reglamento interno en el que se enuncia las funciones que deben cumplir, las mismas que se constituyen también en tareas. En efecto esto se pudo verificar en el análisis de los instrumentos de gestión educativa.

Al coincidir todos los directivos que el clima de respeto y consenso está liderado en gran parte por el Consejo Directivo, permite deducir que la gestión y liderazgo de

esta institución se concentra en este organismo y que es muy positivo porque la toma de decisiones, no la hace una sola persona (el rector o Vicerrector), sino un grupo de personas.

El contestar, todos los directivos, que sí se da la delegación a un grupo de colaboradores en la toma de decisiones para resolver conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas, nos da la pauta para determinar que en esta institución educativa, si existe liderazgo, porque esta forma de accionar es la que define al liderazgo, según Guillen Parra Manuel, en su obra *Ética en las Organizaciones*.

Asimismo, todos los directivos afirman que en su administración y liderazgo de la institución promueve siempre la excelencia académica, la capacitación continua a los docentes, el trabajo en equipo, la vivencia de valores institucionales y personales, la delegación de autoridad a grupos de decisión.

Esta afirmación por parte de los directivos se hace evidente en la Planificación Estratégica de la Unidad Educativa y se ratifica al comparar con la encuesta hecha a los tutores cuando ellos en su mayoría contestan que el liderazgo de la Unidad Educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.

En lo que se refiere a la promoción de la participación de los padres de familia en las actividades programadas, tanto directivos como docentes y coordinadores zonales coinciden que es escasa. Esto es justificable debido a que, como ya lo habíamos dicho anteriormente la participación de los padres de familia es muy pobre debido a que los estudiantes se autorrepresentan y son ellos quienes tienen el deber y la obligación de estar presentes en todas las actividades programadas.

Esto nos da la pauta para pensar que, aunque en la mayor parte de instituciones educativas el liderazgo y gestión se evidencia más en el poder de convocatoria a padres de familia, en esta institución educativa no sucede lo mismo, por ser una educación de adultos.

De igual manera todas las autoridades, concuerdan en que las habilidades de liderazgo son innatas y que se adquieren con la experiencia y que se desarrollan con estudios en gerencia o capacitación continua que convine la práctica y reflexión. Esto nos da la pauta para afirmar que los directivos coinciden con Daniel Goleman al pensar que existen dos tipos de líderes, los que nacen y los que se hacen.

Los directivos tienen una conciencia plena de que en caso de que las habilidades de liderazgo no sean innatas, se tiene la oportunidad de lograr esas habilidades, solucionando de alguna manera el problema de que si toca asumir funciones directivas, se puede proyectar al desarrollo de las capacidades necesarias para ejercer este puesto.

Para mejorar el desempeño y progreso de la institución todos los directivos manifestaron que siempre usan como referencia la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos para saber qué falta mejorar y también la existencia de ambientes cordiales de trabajo, incluso dos de ellos, que otro referente es la disminución del número de estudiantes por aula.

Esta respuesta se confirma al revisar el Proyecto Teleducativo Institucional en la que asoman estos reactivos como pautas para la implementación de innovaciones académicas y proyectos existe un proyecto de evaluación del desempeño de las autoridades, de los tutores y los coordinadores zonales. Asimismo, esta institución cuenta con un proyecto de seguimiento y evaluación a las extensiones, el cual se hace realidad en la visita a las extensiones, cuyo objetivo fundamental es evaluar la marcha administrativa y académica de la Extensión.

Esta respuesta también tiene sustento teórico, cuando, Eduardo Remedi (2004), afirma que la gestión docente sirve como punto de partida para la autoevaluación institucional y reformulación de la labor académica que realizan los propios docentes con el fin de mejorar su calidad, elevar el nivel académico tanto en el campo de la actividad docente como en los de investigación y extensión, así como la administración educacional.

En lo que se refiere a los organismos se encuentran los siguientes órganos directivos: de dirección, Rectorado, Consejo Directivo y Consejo Académico, de gestión, Vicerrectorado, Secretaría y Colecturía, de coordinación, Coordinación Zonal y Coordinación de Extensión, y Técnica, equipo de supervisión, equipo docente, departamento de Pastoral y el DOBE.

En lo que se refiere a los organismos que integran la institución, no difiere mucho de las instituciones educativas presenciales en cuanto a nivel de dirección y gestión, puesto que existen los mismos organismos, no así a nivel técnico y de coordinación, en el que hay la coordinación zonal y de extensión y el equipo técnico (vicerrectora y docentes con nombramiento) y el equipo de supervisión de la Unidad conformado por la rectora, vicerrectora y coordinadores zonales, quienes son los encargados del seguimiento y evaluación de las extensiones. Asimismo se cuenta con un Departamento de Pastoral, que se encarga de la formación humano-cristiana.

De la misma manera, todos los directivos opinan que las actividades del equipo educativo, junta de profesores siempre son los encargados de llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos, establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo, tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos y coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.

Al comparar estas respuestas con las de los tutores y estudiantes, se puede corroborar que si son objetivas y lo que es más importante es que en esta institución todos los estudiantes son parte de la junta curso en la cual surgen las situaciones que ameritan ser estudiadas luego en la junta de profesores. Esto nos deja ver claramente que existe un liderazgo transaccional, transformador y servidor; en el primer caso porque existen una relación de compromiso mutuo, en el segundo, porque presenta una relación como generadora del desarrollo humano y en el tercer caso porque existe una relación de cooperación por el bien común.

Igualmente todos los Directivos responden que las acciones que más predominan en los departamentos didácticos son organizar y desarrollar las enseñanzas propias

de cada materia, formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución, elaborar la programación didáctica de las enseñanzas de la materia o área correspondiente, mantener actualizada la metodología, promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros, colaborar con el Departamento de Orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje, elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos., formular propuestas al equipo directivo, elaborar la programación didáctica de las asignaturas y mantener actualizada la metodología; sin embargo existe un menor porcentaje opina que los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo .

Estas respuestas tienen sustento teórico toda vez que Eduardo Remedi (2004) sostiene que la gestión educativa se enmarca en el proceso del desarrollo estratégico institucional de manera integral y coherente en el cual se definen objetivos, acciones y prioridades que comprometen a todos los actores institucionales de acuerdo al tipo de educación que se ofrece, desde el ámbito de las políticas y estrategias generales de la entidad.

Igualmente se puede confirmar que estas respuestas son reales al comparar con los resultados de la encuesta de los tutores y con uno de los instrumentos de planificación institucional como es el Reglamento Interno, en el cual se describen las funciones que se tiene a nivel de este departamento.

En cuanto a que la gestión pedagógica en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuadas a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico, todos los directivos, concuerdan que esto sí es una realidad, por cuanto esta institución demanda de una visión contextualizada de los problemas en vista de que el sistema de estudios es diferente y las personas a las que está dirigida esta educación también son diferentes, ya que la mayor parte es adulta. De igual manera se puede constatar que esto si se da en el Proyecto Teleeducativo Institucional, en sus diferentes componentes, especialmente en el componente de gestión.

Según lo manifestado por todos los directivos en esta institución, se ha realizado una reingeniería de procesos, un plan estratégico, un plan operativo anual y un proyecto de capacitación dirigido a los directivos y docentes. Esto si se pudo verificar en el momento que se analizaron los diferentes documentos de planificación educativa de la institución, lo que nos hace pensar que se tiene altos niveles de liderazgo y gestión.

De la encuesta a los tutores podemos deducir que los tutores tienen clara la idea del rol del tutor líder, la mayoría coinciden en que siempre el liderazgo de la Unidad educativa está ligado a la innovación y el cambio, que la gerencia educativa se promueve en todos los estamentos, que los directivos y tutores promueven investigación a nivel educativo, que se trabaja en equipo para tomar decisiones, que los valores son el eje transversal de la formación integral del estudiante, que admiran el liderazgo y gestión de las autoridades, quienes mantienen un buen nivel de liderazgo en las áreas académica, administrativa y financiera, y que los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores. Pero lo más importante de estas afirmaciones es que casi en su totalidad, los tutores se sienten comprometidos con las decisiones tomadas por las autoridades, ratificando así que el liderazgo y gestión en la institución tiene como sustento básico a los valores.

Todas estas opiniones de los tutores se ponen en evidencia en los instrumentos de planificación institucional y al hacer la comparación con la encuesta realizada a los estudiantes y directivos. Además confirman la capacidad de gestión, liderazgo y valores que tiene los directivos de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja y que el liderazgo de los tutores se enmarca en un liderazgo pedagógico orientado a la innovación pedagógica y didáctica, encaminada a ofrecer a los estudiantes una educación no sólo de calidad, sino de calidez.

Un dato muy significativo es que los tutores nunca se sienten poco integrados en la institución y entre sus compañeros y nunca hay desacuerdos continuos entre compañeros, tomando en cuenta que es una institución muy grande y los encuentros son dos o tres a la semana y en algunos casos sólo uno. Esto quiere decir que los pocos encuentros que tienen al laborar semanalmente son aprovechados al máximo

y orientados a actividades trascendentes, en los cuales existen consensos, acuerdos y experiencias enriquecedoras.

Una situación que sale a relucir, igualmente que en los resultados de la encuesta a directivos, es que sólo a veces se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo, y sociocultural con la participación de las autoridades padres de familia y estudiantes. Esto se debe a que existen muchas extensiones y se hace imposible estar presente en las actividades de todas las extensiones, además los estudiantes que estudian en nuestro sistema se autorrepresentan, razón por lo que la participación de los padres es casi nula, especialmente en la extensión matriz. A pesar de ello se trata a través de las Jornadas de Pastoral integrarlos de alguna manera, aunque sea una vez por trimestre.

La encuesta a los Coordinadores Zonales, se la ha dejado al final, puesto que en ella se ratifica la opinión de los tutores y de las autoridades, lo que nos hace afirmar que el proceso de recolección de la información fue apropiado y que la información es más confiable. Pero no se puede dejar de destacar que en algunos casos las respuestas no coinciden, debido a que por un lado, a pesar de que a los Coordinadores Zonales se les delega funciones de las autoridades, ellos no han tomado conciencia de su delegación y de las responsabilidades que asumen al coordinar las extensiones, o por otro lado quizá, la pregunta no fue lo suficientemente clara como para dar una respuesta objetiva.

En la encuesta realizada a los estudiantes, la mayoría manifiestan que las autoridades siempre tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes; que nunca las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes; que siempre el liderazgo conductual está orientado a la realización de tareas es el que se observa cotidianamente en el ambiente escolar y que los tutores siempre se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas.

Estas respuestas reafirman el liderazgo de las autoridades de la Unidad Educativa a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana, un liderazgo transaccional, transformador y servidor, según Manuel Guillén Parra, que bien lo menciona en su obra *Ética en las Organizaciones*.

Asimismo, los estudiantes en la encuesta, la mayoría afirman que siempre se llevan a cabo nuevas ideas en las clases, que nunca en las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo, que los tutores siempre inician la tutoría con frases de motivación en “valores y virtudes”, considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario; que el tutor siempre propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen; que los métodos de enseñanza en las tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores; que nunca los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes; que siempre en las tutorías se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión; a veces es el tutor quien decide qué se hace en esta clase y que siempre se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.

Estas respuestas confirman el liderazgo de los tutores de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana, un liderazgo transaccional, transformador, servidor y pedagógico según Manuel Guillén Parra, que puntualmente lo afirma en su obra *Ética en las Organizaciones*.

Los estudiantes se constituyen en los filtros de las acciones educativas de los directivos y docentes y son quienes reflejan la calidad de educación que oferta una institución educativa, ellos son el resultado de la gestión y liderazgo que se da en el centro educativo. Entonces resulta satisfactorio hacer este tipo de investigaciones y obtener esta clase de resultados, sobre todo en una institución que tiene cobertura provincial y cuya población es adulta; tomando en cuenta, de que muchos de ellos son padres o madres de familia, empleados, obreros y trabajadores en donde de igual manera ejercen alguna clase liderazgo, ya sea como padres o madres en la familia o en su trabajo.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

7.1. CONCLUSIONES:

Culminada la actividad investigativa, se han establecido las siguientes conclusiones:

- ✓ La Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana no cuenta con un currículo actualizado en el área de Formación Humana, en el que oriente de manera más efectiva la educación en la práctica de valores.
- ✓ En la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja, se tiene una muy buena capacidad de gestión y liderazgo, tanto a nivel directivo, como a nivel de los docentes y coordinadores zonales.
- ✓ Los valores son un elemento esencial tanto a nivel administrativo, como académico y financiero, puesto que esto no sólo se pudo inferir del análisis de los documentos de planificación educativa, sino que se pudo ratificar en el momento de la realización de la discusión de los resultados.
- ✓ La institución tiene una estructura organizativa diferente a las instituciones educativas presenciales; no obstante cuenta con todos los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión, el liderazgo y los valores.
- ✓ Existe un clima de respeto y consenso en la toma de decisiones, incluso la delegación de la toma de decisiones para resolver los conflictos.
- ✓ La administración y liderazgo de la Unidad Educativa a Distancia promueve acciones que favorecen el crecimiento personal y profesional de los funcionarios.
- ✓ Los roles y liderazgo de los directivos, los coordinadores zonales y docentes en la ejecución de planes estratégicos y operativos de la institución, están claramente definidos.
- ✓ Los estudiantes se constituyen en los protagonistas del proceso teleducativo, ejerciendo también liderazgo en los grupos de trabajo en las tutorías, en sus hogares o en los lugares de trabajo y demostrando los valores en el cumplimiento de las tareas asignadas

7.2. RECOMENDACIONES:

Con la finalidad de contribuir a fortalecer la capacidad de gestión, liderazgo y valores, objetivo fundamental de esta investigación, a continuación se proponen

algunas recomendaciones para las autoridades, coordinadores zonales, tutores y estudiantes de la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja.

- ✓ Elaborar una propuesta curricular actualizada en el área de Formación Humana, que potencie y fortalezca la vivencia de los valores, toda vez que esta área es considerada como el pilar fundamental de la educación en esta institución.
- ✓ Potenciar las competencias de gestión, liderazgo y valores con el propósito de continuar ofertando una educación de calidad y calidez.
- ✓ Procurar mantener y mejorar aún más esos estilos de comunicación entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Implementar proyectos en los que los responsables y ejecutores sean los estudiantes bajo la dirección de un tutor.
- ✓ Aprovechar las capacidades de gestión, liderazgo y valores de los directivos para la creación de nuevas Extensiones, con la finalidad de cubrir la mayor parte de puntos geográficos de la provincia.
- ✓ Impulsar actividades de integración entre las extensiones cercanas, a fin de fortalecer los vínculos de compañerismo y amistad, como una muestra de la vivencia de valores.
- ✓ Promover actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de los padres de familia, buscando estrategias propicias que los involucren.
- ✓ Involucrar a todos los sectores de la provincia en las gestiones que se realicen ante las diferentes entidades y organismos locales y nacionales.

8. PROPUESTA DE MEJORA

8.1. Título de la propuesta

PROPUESTA CURRICULAR PARA EL ÁREA DE FORMACIÓN HUMANA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA DE LOJA

8.2. Justificación

Dentro de la educación no sólo deben existir asignaturas que aborden contenidos científicos, sino también una asignatura que se dedique específicamente a la educación en la práctica de valores, con la finalidad de que los estudiantes no solamente crezcan intelectualmente, sino también emocional y espiritualmente; es verdad que en la Unidad Educativa a Distancia de Loja existe esta área, sin embargo, no está enmarcada en los lineamientos de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica del 2010, presentándose la necesidad imperiosa de crear un currículo acorde a esta actualización, pues éste es una de los problemas detectados en la matriz problemática.

Una de las razones por las que se hace urgente la actualización curricular, es porque el currículo de esta área está planteado desde hace 18 años, con realidades del pasado que aunque no dejan de ser interesantes, no se circunscriben en la realidad presente, menos aún se proyectan al futuro. Esto ha causado un aprendizaje rutinario y sin proyecciones, sin visión interdisciplinaria.

Existen varias alternativas para solucionar este problema, adaptación del currículo a las necesidades actuales por parte del tutor, elaboración de insumos pedagógicos anexos, plantear un currículo acorde a las exigencias actuales, con una visión prospectiva. Con la primera y segunda solución se corre el riesgo de la diversidad de criterios de los tutores y por ende la variedad en el tratamiento de la asignatura, considerando que esta institución tiene extensiones en toda la provincia y no cuenta con tutores especializados para esta área; no así la última alternativa que sería la más apropiada en vista de que tendría el carácter unificado, puesto que será elaborado por una sola persona, y aplicada en todas las extensiones.

Esta propuesta se constituirá, sin duda alguna, en una alternativa eficaz y eficiente que complementará la implementación de la actualización curricular de las otras áreas de estudio, puesto que la Formación Humana es un área transversal que fortalece el currículo de la educación general básica.

8.3. Objetivos de la propuesta

8.3.1. Objetivo general:

- Implementar en la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja, en el próximo año lectivo, un currículo del área de Formación Humana acorde a las exigencias de la Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica.

8.3.2. Objetivos específicos:

- Fortalecer la vivencia de los valores, a través de la inserción de temas orientados a la educación en la práctica de valores humanos.
- Promover la formación integral de los estudiantes, dando prioridad en el currículo el desarrollo emocional y espiritual.
- Articular los contenidos del área de Formación Humana, de tal manera que se constituyan en el hilo conductor de la vida emocional de los estudiantes.
- Proponer un currículo fundamentado en los valores y con una visión interdisciplinaria.

8.4. Actividades

En vista de que la propuesta de mejora es verdaderamente una propuesta, no se describen actividades sino que primeramente se la presenta directamente, para luego exponer las actividades de implementación. Esta propuesta está planteada siguiendo los mismos lineamientos establecidos en la actualización curricular.

8.4.1. Análisis de la propuesta curricular de Ministerio de Educación.

En el 2010 el Ministerio de Educación realiza una actualización y fortalecimiento curricular de la Educación general básica en el que se incluyen unos nuevos

elementos curriculares que están en sintonía con la realidad actual. Los componentes curriculares de esta propuesta tienen similitud con la reforma curricular del 1996, de allí los términos actualización y fortalecimiento. Se trata de un currículo en el que se actualizan los contenidos o conocimientos y se fortalecen los componentes con nuevos enfoques y propuestas, dándoles un valor agregado, con visión interdisciplinaria.

Esta propuesta contiene objetivos de toda la educación general básica, de cada una de las cuatro áreas básicas, y de cada año, pero ahora incluye, además, el perfil de la educación básica y el de cada área, la importancia de enseñar y aprender, los indicadores esenciales de evaluación, y lo que es más determinante, existe un eje integrador que es el hilo conductor de todo el currículo y ejes de aprendizajes, que igualmente son hilos conductores de la planificación por bloque curriculares; asimismo, se incluye en las destrezas un nuevo elemento que es el grado de complejidad o nivel de profundización, formulando ahora las destrezas con criterio de desempeño que dan una nueva visión del tratamiento de los contenidos y de la formulación de tareas, actividades y evaluaciones.

8.4.2. Descripción de la propuesta

PROPUESTA CURRICULAR PARA EL ÁREA DE FORMACIÓN HUMANA PARA LA UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA DE LOJA

I. IMPORTANCIA DE ENSEÑAR Y APRENDER FORMACIÓN HUMANA

Dentro del currículo oficial del Ministerio de Educación se presentan 4 áreas básicas del conocimiento: *Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Naturales y Estudios Sociales*; además se incluye *el aprendizaje de un segundo idioma y un área optativa* que desarrolle destrezas fundamentales que respondan a las necesidades prioritarias del estudiante. Estas seis áreas están orientadas a *la formación científica, técnico práctica y humanística*. No existe un área de estudio que esté dedicada exclusivamente a la formación del ser humano, al desarrollo de su personalidad, a su formación integral desde los valores fundamentales, pues estos están considerados como ejes transversales.

Desde la experiencia de la transversalidad de los valores fundamentales dentro del currículo, hemos podido constatar que, en la mayor parte de los casos, pasan a constituirse en un “*aditivo curricular, tantas veces ignorado*”, cuya incidencia en la formación integral del estudiante es poco significativa. Por esta razón, se hace imprescindible insertar en el currículo un área que no sólo aborde los valores desde su concepción teórico-semántica, sino que les dé el peso axiológico que tienen para la vida y, sobre todo, que permita la vivencia de esos valores, a través del cumplimiento de compromisos prácticos y funcionales, que promuevan el crecimiento del estudiante en estatura humana.

El área de Formación Humana fortalece la formación integral, toda vez que en ella se enfocan los temas concernientes a la naturaleza humana del estudiante, como individuo y como comunidad, originando cuatro macrodestrezas, que no son más que los cuatro grandes desafíos del ser humano:

- *Vivir en armonía consigo mismo,*
- *Vivir en armonía con Dios,*
- *Vivir en armonía con los demás, y,*
- *Vivir en armonía con la naturaleza.*

Estas cuatro armonías constituyen ***el eje curricular integrador del Área de Formación Humana.***

Vivir en armonía consigo mismo es la primera macrodestreza y la base del eje curricular integrador, porque es a partir de la vivencia armónica con uno mismo que se puede vivir en armonía con Dios, con los demás y con la naturaleza. *El autoconocimiento, la autovaloración y la autoaceptación* elevan nuestra estima personal y son requisitos indispensables para estar bien con uno mismo, con Dios y con el entorno social y natural. Esta macrodestreza está encaminada a desarrollar destrezas que ayuden a potenciar valores y actitudes que sustentan ***la autoestima elevada.***

Vivir en armonía con Dios es la segunda macrodestreza, pues históricamente el ser humano ha buscado respuestas al misterio de la vida y del universo en un Ser Superior, bajo distintas denominaciones. La religión es parte de la cultura de los pueblos y, por lo tanto, una realidad individual y social innegable, un derecho

irrenunciable de toda persona y de toda comunidad. Educar para aprender a vivir en armonía con Dios es reconocer esta gran necesidad humana e intentar ayudar a satisfacerla desde la educación. Es valerse de los preceptos religiosos, que están impregnados de valores y virtudes, para formar integralmente al ser humano.

Vivir en armonía con los demás, es la tercera macrodestreza y es una consecuencia de las dos anteriores, porque si el ser humano está en relación armónica consigo mismo y con Dios, podrá estarlo también con los demás. Siendo el ser humano gregario por naturaleza, eminentemente relacional, un ser de encuentro constante, necesita de los demás para realizarse a plenitud. Por lo tanto, esta macrodestreza origina destrezas, valores y actitudes que le permitirán al estudiante lograr una convivencia positiva, armónica y placentera con los demás.

Vivir en armonía con la naturaleza es la cuarta macrodestreza que complementa a las anteriores y cierra el ciclo de la formación integral. No se puede hablar de armonía con uno mismo, con Dios y con los demás, si destruimos a la naturaleza. Si la persona está bien consigo misma, cuidará de su entorno natural para garantizar su buen vivir. Si la persona es fiel a Dios, cuidará de su obra de la creación. Si la persona vive en solidaridad con los demás, cuidará de la naturaleza para que todos ejerzan el derecho de disfrutarla.

El eje integrador del área se apoya en el siguiente eje del aprendizaje: ***aceptarte a ti mismo para aceptar a los demás***. Este eje encierra las aspiraciones que tiene el área, junto a la misión y visión institucional que se orientan a la formación de un ser humano auténtico, capaz de relacionarse armónicamente consigo mismo y con los demás.

El área de Formación Humana se estructura en *ocho bloques curriculares* que son: **la identidad, el respeto, la solidaridad, la responsabilidad, la honestidad, la calidez afectiva y el amor, la creatividad y criticidad, y la interrelación de los valores fundamentales**. Todos estos bloques tienen una estructura y secuencia tal, que darán lugar a la formación integral del estudiante.

II. PERFIL DEL ÁREA

Durante el octavo, noveno y décimo años de Educación General Básica, el área de Formación Humana pretende formar seres humanos que sean capaces de manejar

la inteligencia intrapersonal e interpersonal como un medio eficaz para potenciar la vivencia de los valores fundamentales en todos los ámbitos de su vida.

Después de estos tres años de Educación General Básica, los educandos poseerán el siguiente perfil de salida en el área de Formación Humana:

En su relación consigo mismo

- Ser único e irreplicable, desde su identidad y personalidad.
- Capaz de mantener una relación armónica consigo mismo.
- Defensor de su dignidad de ser humano, desde una autoestima elevada.
- Con capacidad de conocerse, valorarse, aceptarse y mejorar.
- Preparado para realizar una introspección de su vida y proyectarse al futuro.
- Con una mirada objetiva y asentida de lo es.

En su relación con Dios

- Con plena conciencia de su espiritualidad y dignidad de hijo/a de Dios.
- Con capacidad para emprender el camino hacia la trascendencia.
- Con inteligencia espiritual desarrollada desde la fe.
- Comprometido con la vivencia de los valores religiosos en los que cree.

En su relación con los demás

- Capaz de vivir en armonía con los demás, desde una autoestima elevada.
- Con inteligencia emocional desarrollada a partir de sus inteligencias intrapersonal e interpersonal.
- Con actitudes positivas frente al estudio y al trabajo como responsabilidades sociales.
- Comprometido con la problemática y la transformación social.

En su relación con la naturaleza

- Responsable en el aprovechamiento racional de los recursos naturales.

- Afanado en el cuidado y protección de la naturaleza como hábitat personal y comunitario.
- Defensor tenaz del medio ambiente sano y equilibrado.
- Respetuoso de los derechos de la naturaleza.
- Solidario con las presentes y futuras generaciones que tienen derecho a un entorno natural saludable.

III. OBJETIVO EDUCATIVO DEL ÁREA

El objetivo general del área de Formación Humana es:

- ✓ Alcanzar el perfil ideal de un ser humano íntegro, con sus inteligencias cognitiva, emocional y espiritual bien desarrolladas, junto con valores y virtudes que le permitan vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza, a partir de una criticidad y creatividad transformadoras de la realidad.

IV. PROYECCIÓN CURRICULAR POR AÑOS

PROYECCIÓN CURRICULAR DE OCTAVO AÑO

1. Objetivos educativos

- ✓ Consolidar la identidad personal, familiar, institucional, local y nacional del estudiante.
- ✓ Identificar los contravalores de la identidad y proponer estrategias para debilitarlos.
- ✓ Hacer de la inteligencia intrapersonal, un medio eficaz para potenciar la identidad personal.

2. Planificación por bloques curriculares

<p><i>Eje curricular integrador:</i> <i>Vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.</i></p>

Eje de aprendizaje: <i>La aceptación y valoración de uno mismo, como la apertura para la aceptación y valoración de los demás y de lo demás.</i>	
BLOQUE CURRICULAR	DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO
BLOQUE 1: LA IDENTIDAD	<p>La identidad personal:</p> <p>Reconocer quien soy, identificando mis cualidades y limitaciones como parte de mi identidad personal, para potenciar lo bueno que tengo como persona y erradicar aquello que no me permite crecer. Conocerme, valorarme y aceptarme como persona, manteniendo siempre una autoestima elevada, sin dejar de ser humilde.</p>
	<p>La identidad familiar:</p> <p>Reconocer de donde vengo, aceptando mis ascendencia y descendencia como parte de mi identidad familiar, para valorar a mi familia como eje esencial de mi formación y crecimiento personal.</p>
	<p>La identidad institucional:</p> <p>Reconocer la institución que me está formando, sus patronos institucionales y carismas, su modelo pedagógico-andragógico y su historia de servicio. Identificarme con la institución en sus paradigmas administrativos, académicos y de formación humano-cristiana, participando activamente en mi proceso de formación.</p>
	<p>La identidad local:</p> <p>Reconocer mis orígenes, la comunidad a la que pertenezco y mis raíces sociales y culturales. Conocer y reconocer mi barrio, mi parroquia, mi cantón y mi provincia, como parte de mi identidad local, valorando su influencia en mi crecimiento como un ser social.</p>
	<p>La identidad nacional:</p> <p>Reconocer mi identidad nacional sintiéndome orgulloso de ser ecuatoriano/a. Conocer al Ecuador histórico, geográfico y cultural, reconociéndolo como la patria que configura mi identidad nacional y que me compromete a una ciudadanía proactiva y responsable.</p>

3. Precisiones para la enseñanza y el aprendizaje

En el Octavo Año de Educación Básica, se aborda un tema de trascendental importancia como es el valor de **la Identidad**, el mismo que se constituye en la base

fundamental para los demás temas. En este bloque curricular se parte de la **Identidad personal** porque se considera que la aceptación y valoración **de uno mismo** es esencial para la valoración y aceptación del otro, como bien lo afirma el eje de aprendizaje. Asimismo se trabajará todo lo relacionado a la identidad institucional, familiar, local y nacional, que son componentes indispensables del crecimiento personal.

Lo substancial del área estudio no son los conceptos ni las definiciones, sino las experiencias y vivencias que sirven de sustento para los diferentes temas y subtemas, puesto que son las vivencias que le hacen al ser humano, ser más persona, aceptar su entorno familiar y social.

A continuación se presentan algunas estrategias metodológicas que podrían aplicarse, pero es el maestro quien debe ir creando más formas de llegar a los estudiantes y tocar sus corazones:

- Al abordar la identidad personal, en el autodescubrimiento, es necesario hacerlo con técnicas apropiadas, tales como la ventana de Johari, o hacer que los estudiantes escriban sus cualidades, limitaciones y carencias en papeles diferentes y que luego quemen las limitaciones como muestra de una actitud de cambio, de tal manera que, mientras se queman, en su mente propone estrategias para anularlas.
- Al abordar el tema de la autoaceptación y autovaloración, se puede hacer que lleven un espejo para que se miren y después resalten todo lo que físicamente ven. Luego cerrarán los ojos para mirarse internamente y recordar cuantos aspectos positivos guardan en su interior. Finalmente abrirán los ojos para escribir esas cosas buenas y frente a cada una de ellas describir estrategias que les permitan potenciarlas.
- Existen un sinnúmero de formas como trabajar los diferentes contenidos de la identidad personal, lo importante es que el tutor investigue y seleccione el más adecuado en función del tipo de estudiantes con el que está trabajando.

Indicadores esenciales de evaluación

- Se conoce, se acepta y se valora a sí mismo, a través de la identificación de

sus cualidades, limitaciones y carencias.

- Reconoce quién es, de dónde viene y a dónde va.
- Valora y acepta sus raíces ancestrales y su cultura.
- Valora a la familia, a la institución, a la comunidad, a la provincia y al país.

5. Mapa de conocimientos

BLOQUES	CONOCIMIENTOS
BLOQUE 1: LA IDENTIDAD	<p>LA IDENTIDAD PERSONAL El autodescubrimiento desde el autoconocimiento, la autovaloración y la autoaceptación. La autoestima elevada, desde la autorrealización La autonomía cognitiva, emocional y espiritual La personalidad: el temperamento y el carácter La madurez desde la psicología evolutiva La seguridad en sí mismo El respeto a sí mismo La identidad sexual Los contravalores que no permiten vivir la identidad La inteligencia intrapersonal, como medio eficaz para potenciar la identidad personal.</p>
	<p>LA IDENTIDAD FAMILIAR Descubrimiento de las raíces ancestrales desde el árbol genealógico Valoración y aceptación del entorno primigenio y familiar Confianza en la familia, desde los lazos de consanguinidad Lealtad a la familia como microsociedad Los contravalores que no permiten vivir la identidad familiar</p>
	<p>LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL Conocimiento del marco filosófico-doctrinal de la institución Valoración y aceptación del entorno institucional El carisma desde los patronos institucionales (SINEDE y UNED) Confianza en la institución como entidad formadora Lealtad a la institución desde la gratitud Los contravalores de la identidad institucional</p>
	<p>LA IDENTIDAD LOCAL El provincialismo: mi provincia, mi cantón, mi parroquia Conocimiento de la comunidad donde vivo Aceptación del entorno social, génesis de identidad Los contravalores de la identidad local</p>
	<p>LA IDENTIDAD NACIONAL Valoración y aceptación de nuestras raíces ancestrales El nacionalismo, un compromiso con la patria El Ecuador multicultural y multiétnico El Ecuador, un paraíso de biodiversidad El orgullo de ser ecuatoriano/a Los contravalores de la identidad nacional</p>

PROYECCIÓN CURRICULAR DE NOVENO AÑO

1. Objetivos educativos

- ✓ Fortalecer la vivencia de la solidaridad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad; a través de la generación de compromisos concretos y funcionales, para mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ Identificar los contravalores de la solidaridad, el respeto, la responsabilidad y la honestidad, proponiendo estrategias para contrarrestarlos.
- ✓ Hacer de la inteligencia interpersonal, un medio eficaz para mejorar permanentemente la vivencia de las relaciones humanas.

2. Planificación por bloques curriculares

Eje curricular integrador: <i>Vivir en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.</i>	
Eje de aprendizaje: <i>la vivencia de valores de interrelación, armoniza las relaciones humanas.</i>	
BLOQUE CURRICULAR	DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO
BLOQUE 1: EL RESPETO	<p>Conceptuar el respeto como valor de intrarrelación e interrelación.</p> <p>Demostrar actitudes de respeto consigo mismo/a, con Dios, con los demás y con la naturaleza, en todos los ámbitos y ocasiones como un compromiso humano-cristiano.</p> <p>Identificar los contravalores del respeto y proponer estrategias para contrarrestarlos.</p>
BLOQUE 2: LA SOLIDARIDAD	<p>Conceptuar la solidaridad como valor de intrarrelación e interrelación.</p> <p>Demostrar actitudes de solidaridad en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad, como un compromiso humano-cristiano.</p> <p>Identificar los contravalores de la solidaridad y proponer estrategias para contrarrestarlos.</p>
BLOQUE 3: LA RESPONSABILIDAD	<p>Conceptuar la responsabilidad como valor de intrarrelación e interrelación.</p> <p>Demostrar actitudes de responsabilidad en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad, como un compromiso humano-cristiano.</p> <p>Identificar los contravalores de la responsabilidad y proponer estrategias para contrarrestarlos.</p>
BLOQUE 4: LA HONESTIDAD	<p>Conceptuar la honestidad como valor de intrarrelación e interrelación.</p> <p>Demostrar actitudes de honestidad en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad, como un compromiso humano-cristiano.</p> <p>Identificar los contravalores de la honestidad y proponer estrategias para contrarrestarlos.</p>

3. Precisiones para la enseñanza y el aprendizaje

En el Noveno Año de Educación Básica, se abordan como bloques curriculares cuatro de los valores fundamentales, que se constituyen en el cimiento principal para la vivencia en armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.

En lo que se refiere al tratamiento de estos bloques curriculares relacionados con los valores, es mejor trabajarlos partiendo de hechos de la vida real, de experiencias y vivencias actuales, que les permitirán a los estudiantes hacer un análisis e interpretación de la realidad, a efectos de que, a partir de ello, propongan estrategias para cambiar esa realidad.

Tanto el respeto, como la solidaridad, la responsabilidad y la honestidad deben ser entendidos, substancialmente, como la vivencia en armonía con uno mismo, con los demás y con la naturaleza. Dentro de este currículo, estos valores se enfocan dentro de los ámbitos en los cuales viven los estudiantes, tales como la familia, el colegio y la comunidad, porque es en ellos en los cuales conviven, se desarrollan y crecen como personas. Además se hace hincapié en a los valores que se relacionan con el valor en estudio y los contravalores. Los primeros, porque abren un abanico de posibilidades de potenciar la vivencia del valor, y los segundos, porque permiten detectarlos a tiempo y contrarrestarlos. Es muy importante esta visión polarizada de los valores, en vista de que a veces el ser humano actúa inconscientemente y no se da cuenta de que, al practicar un valor o contravalor, se fortalece o se debilita la vivencia de los valores y por ende la vivencia en armonía consigo mismo, con los demás y con la naturaleza.

Las más eficaces estrategias didácticas son la comprensión, análisis e interpretación de pensamientos, lecturas de reflexión, anécdotas, metáforas, parábolas, citas bíblicas, etc., en las que se reflejen actitudes o vivencias de respeto, solidaridad, responsabilidad y honestidad. No hay mejor aprendizaje que aquel que proviene de modelos de vida, de ejemplos prácticos en los que el estudiante descubre la importancia de vivir los valores. En lo que se refiere a las estrategias para contrarrestar los contravalores, es importante que éstas sean concretas y funcionales, es decir que se puedan llevar a la práctica, llegando finalmente a describir los logros que se han alcanzado.

4. Indicadores esenciales de evaluación

- Demuestra actitudes de respeto, responsabilidad, honestidad y solidaridad, en su familia, en el colegio, en el trabajo y en la sociedad.
- Identifica los contravalores del respeto, la responsabilidad, la honestidad y la solidaridad y propone estrategias para contrarrestarlos.

• **Mapa de conocimientos**

BLOQUES	CONOCIMIENTOS
BLOQUE 2: EL RESPETO	Conceptuación del respeto Valores que se relacionan con el respeto El respeto como un derecho y un deber El respeto a uno mismo. El respeto a Dios El respeto a los demás. El respeto a la naturaleza Los contravalores del respeto El respeto en la familia. El respeto en el colegio El respeto en el trabajo. El respeto a la vida
BLOQUE 4: LA SOLIDARIDAD	Conceptuación de la solidaridad Valores que se relacionan con la solidaridad. La solidaridad como un derecho y un deber La solidaridad con uno mismo (cuidado personal) La solidaridad con Dios (obras de misericordia) La solidaridad con los demás (samaritanismo) La solidaridad con la naturaleza (defensa-protección) Los contravalores de la solidaridad La solidaridad en la familia. La solidaridad en el colegio La solidaridad en el trabajo. La solidaridad en la comunidad
BLOQUE 4: LA RESPONSABILIDAD	Conceptuación de la responsabilidad Valores que se relacionan con la responsabilidad La responsabilidad como un derecho y un deber La responsabilidad con uno mismo (ser persona) La responsabilidad con Dios (vivencia del Evangelio) La responsabilidad con los demás (trabajo-servicio) La responsabilidad con la naturaleza (señorío) Los contravalores de la responsabilidad La responsabilidad en la familia La responsabilidad en el colegio La responsabilidad en el trabajo La responsabilidad en la comunidad
BLOQUE 5: LA HONESTIDAD	Conceptuación de la honestidad Valores que se relacionan con la honestidad. La honestidad como un derecho y un deber La honestidad con uno mismo (verdad) La honestidad con Dios (coherencia) La honestidad con los demás (transparencia) La honestidad con la naturaleza (bioética) Los contravalores de la honestidad La honestidad en la familia. La honestidad en el colegio La honestidad en el trabajo. La honestidad en la comunidad

PROYECCIÓN CURRICULAR DE DÉCIMO AÑO

1. Objetivos educativos

- ✓ Fortalecer la vivencia de la calidez afectiva y el amor, como los caminos más rectos y eficaces para llegar a los demás.
- ✓ Potenciar la criticidad y creatividad, como herramientas para transformar positivamente la sociedad.
- ✓ Identificar los contravalores de la calidez afectiva, el amor, la criticidad y la creatividad, proponiendo estrategias para contrarrestarlos.
- ✓ Hacer de las inteligencias intrapersonal e interpersonal, medios eficaces para mejorar permanentemente la vivencia de las relaciones humanas.

2. Planificación por bloques curriculares

Eje curricular integrador: <i>Vivir en armonía conmigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.</i>	
Eje de aprendizaje: <i>La vivencia de los valores de interrelación armoniza las relaciones humanas.</i>	
BLOQUE CURRICULAR	DESTREZAS CON CRITERIO DE DESEMPEÑO
BLOQUE 6: LA CALIDEZ AFECTIVA Y EL AMOR	Conceptuar la calidez afectiva y el amor como valores de intrarrelación e interrelación. Demostrar la calidez afectiva y el amor en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad. Identificar los contravalores de la calidez afectiva y el amor, proponiendo estrategias para contrarrestarlos.
BLOQUE 7: LA CRITICIDAD Y CREATIVIDAD	Conceptuar la criticidad y creatividad como herramientas de transformación social. Demostrar criticidad y creatividad en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad. Identificar los contravalores de la criticidad y creatividad, proponiendo estrategias para contrarrestarlos.
BLOQUE 8: LA INTERRELACIÓN DE LOS VALORES FUNDAMENTALES	Optimizar las inteligencias intrapersonal e interpersonal, como medios eficaces para potenciar la vivencia de los valores fundamentales en todos los ámbitos de la vida.

3. Precisiones para la enseñanza y el aprendizaje

En el Décimo Año de Educación Básica, dentro de los bloques curriculares se complementa con el estudio de los valores fundamentales de la calidez afectiva, el amor, la criticidad y la creatividad, que igualmente se constituyen en la base primordial para la vivencia de la armonía consigo mismo, con Dios, con los demás y con la naturaleza.

Al terminar el estudio de los siete bloques curriculares, se incorpora uno más, bajo el título de *“Interrelación de los valores fundamentales”*, cuyo fin es el de dar una mirada integradora a todos los valores básicos y descubrir su interrelación e interacción dentro del proceso de formación integral del ser humano, recordemos que toda la educación tiene que estar orientada, a través de la información y formación, lograr una transformación en el hombre y la mujer.

En lo que se refiere al bloque curricular que aborda la calidez afectiva y el amor, se le dedicará más tiempo, en vista de que este valor encierra a todos los valores anteriores. No se puede amar si no se es respetuoso, solidario, honesto y responsable. Quien ama, vive todos los valores a plenitud. El amor es un valor universal y merece un tratamiento especial. Este valor, al igual que los otros, es tratado desde los diferentes espacios en los cuales vive el estudiante: en la familia, en el trabajo, en el colegio y en la comunidad, con el fin de que se fortalezca su vivencia, a través de la propuesta de estrategias eficaces y efectivas.

Asimismo, las más eficaces estrategias didácticas son la comprensión, análisis e interpretación de pensamientos, lecturas de reflexión, anécdotas, metáforas, parábolas, citas bíblicas, etc., en las que se reflejen actitudes o vivencias de la calidez afectiva, el amor, la criticidad y la creatividad. Insistimos en que no hay mejor aprendizaje que aquel que proviene de modelos de vida, de ejemplos prácticos en los que el estudiante descubre la importancia de vivir los valores.

Finalmente se concluye con la interrelación de los valores, tratando de reflexionar sobre la relación e interacción que hay entre ellos y el significado que tienen en la formación integral del ser humano. Destacamos el hecho de que las inteligencias intrapersonal e interpersonal son medios eficaces para la vivencia de los valores fundamentales.

4. Indicadores esenciales de evaluación

- Manifiesta actitudes en las que se puede evidenciar la calidez afectiva y amor, en su familia, en el colegio, en el trabajo y en la sociedad.
- Demuestra criticidad y creatividad en el colegio, en el trabajo y en otros escenarios de su vida.
- Identifica los contravalores de la calidez afectiva, el amor, la criticidad y la creatividad, proponiendo estrategias para contrarrestarlos.
- Optimiza las inteligencias intrapersonal e interpersonal, como medios eficaces para potenciar la vivencia de los valores fundamentales en todos los ámbitos de la vida.

5. Mapa de conocimientos

BLOQUES	CONOCIMIENTOS
BLOQUE 6: LA CALIDEZ AFECTIVA Y EL AMOR	Conceptuación de la calidez afectiva y el amor Valores que se relacionan con la calidez afectiva y el amor La calidez afectiva y el amor como un derecho y un deber La calidez afectiva y el amor hacia uno mismo La calidez afectiva y el amor hacia Dios La calidez afectiva y el amor hacia los demás La calidez afectiva y el amor hacia la naturaleza Los contravalores de la calidez afectiva y el amor La calidez afectiva y el amor en la familia La calidez afectiva y el amor en el colegio La calidez afectiva y el amor en el trabajo
BLOQUE 7: LA CRITICIDAD Y CREATIVIDAD	Conceptuación de la criticidad y creatividad Valores que se relacionan con la criticidad y creatividad La lectura de la realidad, fuente de la criticidad La criticidad positiva y negativa La imaginación, punto de partida de la creatividad La creatividad, un complemento indispensable de la criticidad Los contravalores de la criticidad y creatividad La criticidad y creatividad en la familia La criticidad y creatividad en el colegio La criticidad y creatividad en el trabajo La criticidad y creatividad en la comunidad
BLOQUE 8: INTERRELACIÓN DE LOS VALORES FUNDAMENTALES	Las inteligencias intrapersonal a interpersonal como medios eficaces para potenciar la vivencia de los valores fundamentales en todos los ámbitos de la vida. Las inteligencias intrapersonal e interpersonal, derivadas de las inteligencia cognitiva, emocional y espiritual.

8.4.3. Descripción de actividades de la implementación de la propuesta:

Una vez explicada la propuesta es importante que se haga una descripción de las actividades que se realizarán para poder emprender en su implementación; puesto que se tendrá que hacer incluso un seguimiento y evaluación.

Las actividades que se cumplirán para la implementación de esta propuesta son las siguientes:

ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución.	Aprobación y valoración por parte de las autoridades
Socialización de la propuesta a los tutores del área de Formación Humana.	Valoración por parte de los tutores
Elaboración de la estructura de los nuevos módulos de Formación Humana.	Esquema de los módulos de Formación Humana.
Conformación de un equipo para la elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana de octavo, noveno y décimo años de la básica.	Equipo conformado para la elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana
Capacitación al equipo de elaboración de los módulos.	Equipo preparado para la elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana
Conformación de un equipo para la realización del control de calidad progresivo de los módulos autoformativos.	Equipo conformado para el control de calidad de los módulos autoformativos de Formación Humana
Elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana de octavo, noveno y décimo años de la básica.	Módulos autoformativos de Formación Humana de octavo, noveno y décimo años de la básica editados.
Edición de los módulos autoformativos de Formación Humana.	
Utilización de los módulos en las tutorías presenciales en la educación básica.	Estudiantes y tutores motivados por una nueva forma de abordar la Formación Humana
Seguimiento y evaluación de la implementación de los módulos.	Que los módulos se hayan constituido en recurso pedagógico esencial para la Formación Humana

8.5. Localización y cobertura

Esta propuesta de mejora tiene una cobertura provincial toda vez que la Unidad Educativa Fiscomisional a Distancia de Loja Hno. Ángel Pastrana Corral llega con su servicio a toda la provincia y al implementarse esta propuesta en las Extensiones de régimen sierra y realizar su respectivo seguimiento y evaluación, se implementará también en las extensiones de régimen costa, completando así la implementación de la propuesta en toda la institución.

8.6. Población Objetivo

Esta propuesta está dirigida, en primera instancia a los estudiantes de octavo, noveno y décimo años de educación básica, y tutores de Formación Humana, a los tutores de las otras áreas, como un insumo pedagógico y axiológico, a las autoridades como un proyecto encaminado a fortalecer el crecimiento integral de los estudiantes, y en definitiva a toda la comunidad educativa, porque la práctica de valores es y debe ser una característica institucional.

8.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Los recursos que permitirán la ejecución de la propuesta son:

Humanos	Directivos, tutores, coordinadores zonales y estudiantes
Tecnológicos	computador y proyector
Materiales	de oficina
Físicos	aulas, sala de sesiones de la Planta Central de la Unidad
Económicos	\$12 250 que cubrirá la institución
Organizacionales	Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica, del 2010. Textos sobre valores

8.8. Presupuesto

GASTOS GENERALES

Concepto	Valor (\$)
Material de oficina	200,00
Local	100,00
Equipos	100,00
Derechos de autor	1 500,00
Edición de los módulos	10 000,00
Control de calidad	150,00
Imprevistos	200,00
TOTAL	12 250,00

8.9. Cronograma

ACTIVIDADES	TIEMPO
Presentación de la propuesta a las autoridades de la institución.	Noviembre de 2011
Socialización de la propuesta a los tutores del área de Formación Humana.	Diciembre de 2011
Elaboración de la estructura de los nuevos módulos de Formación Humana.	Diciembre de 2011
Conformación de un equipo para la elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana de octavo, noveno y décimo años de la básica.	Enero de 2012
Capacitación al equipo de elaboración de los módulos.	Enero de 2012
Conformación de un equipo para la realización del control de calidad progresivo de los módulos autoformativos.	Enero de 2012
Elaboración de los módulos autoformativos de Formación Humana de octavo, noveno y décimo años de la básica.	De febrero de 2012 a junio de 2012
Edición de los módulos autoformativos de Formación Humana.	Julio y agosto de 2012
Utilización de los módulos en las tutorías.	septiembre de 2012
Seguimiento y evaluación de la implementación de los módulos.	De septiembre a julio de 2012

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. Guías didácticas

Álvarez Gálvez, L., (2010), Guía Didáctica, Proyecto de Grado I. Editorial UTPL, Loja.

Álvarez Gálvez, L. E., (2010), Guía Didáctica, Toma de Decisiones, Editorial UTPL, Loja.

Buele Maldonado, M., (2010), Guía Didáctica, Evaluación de Instituciones Educativas, Editorial UTPL, Loja

Buele Maldonado, M., (2011), Guía Didáctica, Proyecto de Grado II. Editorial UTPL, Loja.

Castro Merino, H., (2010), Guía Didáctica, Planificación Estratégica Educativa, Editorial UTPL, Loja.

Correa Jaramillo, C., (2010), Guía Didáctica, Liderazgo, Valores y Educación, Editorial UTPL, Loja.

Jara Roa, C., (2009), Guía Didáctica, Investigación Educativa, Editorial UTPL, Loja.

Valdivieso Guerrero, T. S., (2011), Guía Didáctica, Gerencia Educativa, Editorial UTPL, Loja.

9.2. Textos

Ander, E., (2007), *Introducción a la Planificación Estratégica*, Editorial Lumen, Buenos Aires.

Alonso, J. M., (2004), La Educación en Valores en la Institución Escolar, Editorial Plaza y Valdez S.A de S.V., México.

Gómez Pérez, (2001), *Familias a todo dar, en ensayo de pedagogía familiar*, Buena Prensa, México.

Carrión Ochoa, S., (2001), *Transversalidad del Currículo*, Editorial UTPL, Loja.

Chavarría Olarte, M., (2007), *Educación en un Mundo Globalizado: Retos y tendencias del proceso educativo*, Editorial Trillas, México.

Drucker, P., (2004), *Qué hace falta para ser un directivo eficaz*, En: *Harvard Deusto*, No.128.

Guillén Parra, M., (2006), *Ética en las Organizaciones. Construyendo confianza*, Pearson Educación SA., Madrid.

Gómez Pérez, (2001), *Familias a todo dar, en ensayo de pedagogía familiar*, Buena Prensa, México.

Huber, G. P., (2011), *Toma de Decisiones en la Gerencia*, Serie Teoría y Práctica Organizacional, Reimpresión Editorial Trillas, S.A. de C.V., México.

Lussier, R. y Achua, C., (2002), *Liderazgo*, Internacional Thomson Editores S.A., México.

Maxwell, J., (2007), *El ABC del Liderazgo*, Mundial Impresos, Argentina.

Maxwell, J., (2007), *Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo*, Grupo Nelson, Estados Unidos.

McMillan, J. H. y Schumacher S., (2005), *Investigación Educativa*, 5º edición, Pearson Educación, S.A., Madrid.

Ministerio de Educación y Cultura, (1996), *Reforma Curricular Consensuada*.

Ministerio de Educación, (2010), *Actualización y Fortalecimiento Curricular de la Educación General Básica*.

Munch, L.; Galicia, E.; Jiménez, S.; Patiño, F. y Pedronni, F., (2010), *Administración y Planeación de Instituciones Educativas*, Trillas, México.

Munch, L., (2010), *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*, Pearson Educación, México.

Palomo Vadillo, M. T., (2010), *Liderazgo y Motivación de Equipos de Trabajo*, ESIC Editorial, Madrid.

Quintina, M., Moreno Cerrillo, (2007), *Organización y Dirección de los Centros Educativos Innovadores*, Interamericana, España.

Remedi Allioni, E.; Remedi E.; Fernández, Lidia, (2004), *Las Instituciones Educativas*, Plaza y Valdés, México.

Sevilla, J., (2002), *Liderazgo*, Editorial Pax México, México

Torres Díaz, J. C., (2010), *Educación y Sociedad*. Guía Didáctica, Editorial de la UTPL, Loja.

Velenzuela González, (2004), *Evaluación de Instituciones Educativas*, Editorial Trillas, México.

Zaleznik Abrahan, (2004), *¿Directivos y líderes, son diferentes?*, *Harvard Deusto*,

10. APÉNDICES



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. (a) Gestor Educativo

La Universidad Técnica Particular de Loja, está empeñada en realizar una investigación sobre la “Gestión, liderazgo y valores de la administración de los centros educativos de Ecuador”, con el fin de aportar con la educación a través del planteamiento de mejores estilos de administración. En tal virtud, respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A DIRECTIVOS

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

CUESTIONARIO

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

1. Tipo de establecimiento:

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

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

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

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

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

- d) Otros (especifique).....
4. Las tareas de los miembros de la institución se encuentran escritas en un manual de normas, reglas y procedimientos.

SI () NO()

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

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

6. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo usted delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

SI () NO()

7. Su administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	La excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	El trabajo en equipo			
e	La vivencia de valores institucionales y personales			
f	La participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	La delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

trabajo.			
----------	--	--	--

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

Orden	Se promueve	Órganos
a	De dirección (Consejo Escolar, Consejo Académico, Consejo Directivo etc.)	
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc).	
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	
d	Técnica (departamentos, equipo docente, etc)	
e	Otros (¿cuáles?)	

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

Orden	Se 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 del grupo			
C	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
D	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

Los ítems 12, 13 y 14 deben ser respondidos con términos sí o no

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

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



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA A TUTORES

Sr. Tutor

La Universidad Técnica Particular de Loja, está empeñada en realizar una investigación sobre la "Gestión del liderazgo y valores de los centros educativos de Ecuador", con el fin de aportar con la educación a través del planteamiento de mejores estilos de administración. En tal virtud, respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

INSTRUCTIVO:

El inventario de situaciones de enseñanza (I.S.E.) contiene 55 declaraciones que se refieren a aspectos de la actividad del tutor. Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada 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

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del tutor líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar los órdenes existentes.			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Señor estudiante:

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DE LA EXTENSIÓN, en la 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 Si 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 de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre del establecimiento educativo.....

1.1. UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia.....

Cantón.....

Sector: Urbano () Rural ()

1.2. TIPO DE ESTABLECIMIENTO:

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular religiosos ()

2. CUETIONARIO

DECLARACIONES	CA	A	D	CD
Las autoridades tienen en cuenta las opiniones de los tutores y estudiantes.				
Las autoridades hablan más que escuchan los problemas de los estudiantes				
El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar				
Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en las clases.				
En las tutorías se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo				
Los tutores inician la tutoría con frases de motivación en "valores y virtudes", considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario.				
El tutor propone actividades innovadoras para que los estudiantes las desarrollen.				
Los métodos de enseñanza en tus tutorías se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los tutores.				
Los tutores no se interesan por los problemas de los estudiantes				
En las tutorías se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión.				
Es el tutor quien decide qué se hace en esta clase				
Se realizan trabajos en grupo (en equipo) con instrucciones claras y participación del tutor.				
Los tutores se sienten comprometidos con la gestión y liderazgo de las autoridades educativas				
La ética y los valores se enseñan con el ejemplo				



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Sr. (a) Gestor Educativo

La Universidad Técnica Particular de Loja, está empeñada en realizar una investigación sobre la “Gestión, liderazgo y valores de la administración de los centros educativos de Ecuador”, con el fin de aportar con la educación a través del planteamiento de mejores estilos de administración. En tal virtud, respetuosamente solicitamos a usted contestar el siguiente cuestionario. Sus respuestas serán de gran validez para nuestra investigación.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTA A COORDINADORES ZONALES

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre del establecimiento educativo.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO:

Provincia:

Cantón:

Sector: Urbano () Rural ()

CUESTIONARIO

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

1. Tipo de establecimiento:

- a) Fiscal ()
- b) Fiscomisional ()
- c) Municipal ()
- d) Particular Laico ()
- f) Particular religioso ()

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

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

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

SI () NO()

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

- a.) Rector ()

- b.) Consejo Directivo ()
 c.) Otros () ¿Quién?

5. Para la resolución de conflictos y promover soluciones pertinentes y oportunas en el tiempo se delega la toma de decisiones a un grupo de colaboradores

SI () NO()

6. La administración y liderazgo del centro educativo promueve:

Orden	Se promueve	Siempre	A veces	Nunca
a	La excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	El trabajo en equipo			
e	La vivencia de valores institucionales y personales			
f	La participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	La delegación de autoridad a los grupos de decisión			

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

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

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

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

9. 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 del grupo			
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos			
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se proponga a los alumnos.			

Los ítems 12, 13 y 14 deben ser respondidos con términos sí o no

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

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

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

SI ()

NO ()

12. En la Institución educativa se ha realizado

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

13. Marque con una x según corresponda a la realidad educativa de su institución

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
El rol del coordinador zonal líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
El liderazgo en la unidad educativa está intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
La gerencia educativa se promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente de aprendizaje agradable, armónico, seguro y estimulante.			
Los directivos y tutores promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran tutores-estudiantes-familias- asociación civil- padres y representantes- consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
Existe resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
Se trabaja en equipo, para tomar decisiones de cambios de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			

Existe resistencia en los compañeros o autoridades cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
Me siento poco integrado en la institución y entre los compañeros.			
Hay desacuerdo continuo en las relaciones con las autoridades.			
Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
Me siento comprometido con las decisiones tomadas por las autoridades de la Unidad.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa financiera.			
Se promueven actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
Los valores predominan en las decisiones de los directivos y tutores			



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....

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

.....
.....