



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

“Gestión, liderazgo y valores en la administración de la Unidad Educativa particular Luisa de Jesús Cordero durante el año lectivo 2010 - 2011”

Tesis de Grado previa a la obtención del título de Magister en Gerencia y Liderazgo Educativo

AUTORA:

Lic. Rosa Mercedes López Altamirano

DIRECTOR DE TESIS:

Mst. César William Granda Lazzo

CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

CERTIFICACIÓN

Mst. César William Granda Lazzo.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

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

(f) _____

Mst. César William Granda Lazzo

DIRECTOR DE TESIS

Loja,..... del 2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO

Yo Mercedes López declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estado 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 de tesis/trabajos de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la universidad”.

(f) _____

Rosa Mercedes López Altamirano

C.I. 170269826-5



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AUTORÍA

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

(f) _____

Rosa Mercedes López Altamirano

C.I. 170269826-5



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la nueva oportunidad que me ha brindado dándome la vida y la fortaleza para ser fiel a este trabajo.

A mi querida comunidad dominicana de la Inmaculada Concepción, que día a día, me ha apoyado incondicionalmente en la superación personal y profesional.

A los maestros y maestras de la ilustre Universidad Técnica Particular de Loja por su desprendimiento y servicio a la transformación del pueblo ecuatoriano por medio de la preparación del magisterio nacional.

A todas las personas que, de una u otra forma, ayudaron a la consecución de esta tan anhelada aspiración que irá en beneficio de la niñez y juventud.



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

DEDICATORIA

A mis padres que cultivaron en mí ser los valores cristianos y de servicio al prójimo y que desde el cielo están protegiéndome para cumplir con mis objetivos personales e institucionales..

A mi comunidad dominicana de la Inmaculada Concepción, mi segundo hogar donde me he formado espiritualmente y recibí la motivación para asumir el servicio a Dios y la educación de la niñez y juventud.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Tabla de contenido	
PORTADA.....	I
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.....	II
AUTORÍA.....	III
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
DEDICATORIA.....	VI
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VII
INDICE DE GRÁFICOS.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS.....	IX
RESUMEN.....	XI
1 INTRODUCCIÓN.....	1
2 MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La Gestión.....	4
2.1.1 Concepto de Gestión:	4
2.1.2 Importancia.....	5
2.1.3. Tipos de Gestión.....	6
2.2 Liderazgo Educativo.....	9
2.2.1 Concepto.....	9
2.2.2 Tipos de Lider.....	13
2.2.3 Características.....	15
2.3 Diferencia entre directivo y líder	19
3. Metodología.....	28
3.1. Participantes.....	28
3.1.1 Población y muestra de la población.....	28
3.2. Materiales e Instrumentos.....	33
3.3. Método y Procedimiento.....	34
3.3.2 Documental-Bibliográfica.....	35
3.3.3 Aplicada Acción.....	35
3.3.5 Descriptiva.....	35
3.3.6 Explicativa.....	35
4. Resultados	37
4.1. Diagnóstico.....	37
4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en liderazgo y valores.....	37
4.1.2 El manual de organización.....	38
4.1.3 El código de ética.....	38
4.1.4 El plan estratégico.....	54
4.1.5 El plan operativo anual (POA).....	55
4.1.6 El proyecto educativo institucional.....	56
4.1.7 Reglamento interno y otras regulaciones.....	56
4. 2 .La estructura organizativa de la Unidad Educativa	57

4.2.1. Misión y visión.....	57
4.2.2 El Organigrama.....	59
4.2.3. Funciones por áreas y departamentos	59
4.3 El clima escolar y la convivencia en valores	65
4.3.1 Dimensión pedagógica curricular y valores	65
4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores	66
4.3.3. Dimensión administrativa, financiera y valores	66
4.3.4. Dimensión comunicativa y valores	66
4.4 Análisis FODA.....	67
4.4.1 Fortalezas y debilidades.....	67
4.4.2 Oportunidades y amenazas.....	67
4.5. Resultados de encuesta y entrevistas.....	68
4.5.1. De los directivos.....	68
4.5.2. De los Profesores/as.....	80
4.5.3 De los estudiantes.....	82
4.5.4 De los padres de Familia.....	84
4.5.5. De la Entrevista a Directivos	86
4.5.6.- Matriz De Problemáticas.....	88
5 Discusión.....	89
6 Conclusiones y Recomendaciones.....	93
7. Propuesta De Mejora	95
7.1. Título de la Propuesta	95
7.2. Justificación.....	95
7.3. Objetivos de la Propuesta.	96
7.4. Actividades.....	96
7.5. Localización y Cobertura Espacial.....	107
7.6. Población Objetivo	107
7.7. Sostenibilidad de la Propuesta	107
7.8. Presupuesto	108
7.9. Cronograma.....	109
8. Bibliografía.....	110
9. Apéndices.....	112
Anexo 1: Certificado Institucional.....	112
Anexo 2 .Encuestas A Directivos.....	113
Anexo 3 .Encuestas A Estudiantes.....	117
Anexo 4 .Encuestas A Docentes.....	119
Anexo 5 .Entrevistas A Directivos.....	121
Anexo 6 .Encuestas A Padres De Familia.....	122
Fotos Del Trabajo	124
Fotos Muestra de Investigación.....	125
Fotos Capacitación a Docentes.....	126
Fotos Aplicación de Encuestas.....	127

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestión. Educativa.....	5
Gráfico 2: Importancia de la Gestión.....	6
Gráfico 3: Tipos de Gestión.....	9
Gráfico 4: Importancia.....	12
Gráfico 5: Tipos de Liderazgo.....	13
Gráfico 6: Ventajas y Desventajas.....	15
Gráfico 7: Diferencia entre directivos y Líder.....	21
Gráfico 8: Muestra de Investigación	32

ÍNDICE DE TABLAS Y CUADROS

Tabla 1: Edad Docentes.....	29
Cuadro 1: Edad Docentes.....	29
Tabla 2: Sexo Docentes.....	29
Cuadro 2: Sexo Docentes.....	29
Tabla 3: Títulos Docentes.....	30
Cuadro 3: Títulos Docentes.....	30
Tabla 4: Edad Directivos.....	30
Cuadro 4: Edad Directivos.....	30
Tabla 5: Sexo Directivos.....	31
Cuadro 5: Sexo Directivos.....	31
Tabla 6: Títulos Directivos.....	31
Cuadro 6: Títulos Directivos.....	31
Tabla 7: Especialidades de la Institución.....	32
Cuadro 7: Especialidades.....	32
Tabla 8: Resultados de la Organización en Equipos.....	68
Cuadro 8: Resultados de Organización	68
Tabla 9: Tamaño de la Organización.....	68
Cuadro 9: Organización.....	69
Tabla 10: Tareas de los Miembros.....	69
Cuadro 10: Tareas.....	69
Tabla 11: Toma de Decisiones.....	70
Cuadro 11: Toma de decisiones.....	70
Tabla 12: Resolución de Conflictos.....	70
Cuadro 12: Resolución de Conflictos.....	71
Tabla 13: Administración y Liderazgo.....	71
Cuadro 13: Administración y Liderazgo.....	72
Tabla 14: Habilidades de Liderazgo.....	73
Cuadro 14: Habilidades de Liderazgo.....	73
Tabla 15: Mejora de Desempeño	74
Cuadro 15: Mejora de Desempeño.....	74

Tabla 16: Organización de la Institución.....	75
Cuadro 16: Organización de la Institución.....	75
Tabla 17: Actividades de Equipo.....	76
Cuadro 17: Actividades de Equipo.....	76
Tabla 18: Acciones por Departamentos.....	77
Cuadro 18: Actividades por departamentos.....	78
Tabla 19: Gestión Pedagógica.....	78
Cuadro 19: Gestión Pedagógica.....	78
Tabla 20: Institución y Liderazgo.....	79
Cuadro 20: Institución y Liderazgo.....	79
Tabla 21: Resultados de Encuestas a Docentes.....	80
Tabla 22: Resultados de Encuestas a Estudiantes.....	82
Tabla 23: Resultados a Padres de Familia.....	84
Tabla 24: Resultados de Entrevistas a Directivos.....	85

RESUMEN

En los últimos años, en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”, se ha notado una incertidumbre en la estabilidad de los maestros/as contratados y un malestar en la planta docente fiscal de la educación básica y el bachillerato; este particular visible solamente desde el interior de la institución, ha generado en la planta docente, una actitud laboral que solamente es cuestión de cumplimiento.

Se realiza una investigación en el plantel para obtener una información confiable que permita visualizar, los datos e información recogidos por medio de las encuestas y entrevistas fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados con lo que, finalmente se pudo comprobar la hipótesis de la investigación para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones. En consecuencia, se cumplieron con los objetivos de la investigación como el analizar y emitir un juicio crítico sobre la gestión y el liderazgo ejercido en la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero” con la finalidad, en este caso, de proponer alternativas de mejoramiento en el perfil directivo de quienes tienen la difícil tarea de conducir la institución.

1 INTRODUCCIÓN

La gestión educativa, en una institución promueve, en forma integral, el desarrollo tanto personal como colectivo de todos quienes conforman la comunidad educativa; al existir un liderazgo directivo que, entre otros aspectos: aliente el gusto al trabajo, motive a la acción voluntaria y creativa, que genere un clima de confianza para el trabajo, que propicie la creatividad, que aproveche la mentalidad abierta para la innovación y el cambio, es indudable que los resultados no serán únicamente del momento, de la temporada sino que trascienden y constituyen la mejor carta de presentación de la oferta educativa institucional.

Es evidente que el trabajo global de la institución lo hacen los docentes y en ellos radica la enorme responsabilidad del éxito o el fracaso; en los últimos tiempos, en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, se ha notado una transición en la acción debido al cambio de directivos cuya alternabilidad si bien es necesario pero, en determinados tiempos y espacios ello puede ser desfavorable para el cumplimiento de objetivos y metas, en este caso, establecidos, mediante consenso en el Proyecto Educativo Institucional.

Este particular visible por parte de la docencia se había convertido en una cuestión de tan solo cumplir por cumplir generando incertidumbre en la estabilidad de los maestros/as contratados y malestar en la planta docente fiscal de la educación básica y bachillerato.

Desde el año 2008, en el sistema educativo ecuatoriano se estableció una modalidad de evaluación que cubre todos los ámbitos como: gestión, currículo, clima institucional y especialmente gestión, que es una competencia particularmente de los directivos. Con esta visión, se considera a la Gestión Educativa como la capacidad y el proceso de dirección para la construcción, fortalecimiento y desarrollo de una nueva comunidad educativa, caracterizada por el compromiso, la participación y la innovación permanente.

El modelo de gestión educativa, en la actualidad, es parte fundamental del modelo promovido por el Ministerio de Educación puesto que responde a las políticas del Plan Decenal para la Educación; este nuevo modelo de gestión se basa en un sistema de dirección estratégica y un sistema operativo en los cuales, la práctica de un liderazgo basado en principios y valores constituye un eje trascendental.

Consecuentemente, el liderazgo que se ponga en práctica por parte de los directivos y docentes será la clave para la consecución de resultados exitosos tanto en lo académico como en la educación y práctica de valores de los estudiantes.

El Ministerio de Educación, entre sus líneas de acción se ha propuesto promover una sensibilización a todo nivel para que el referente del Buen Vivir sea parte de la cotidianidad de una institución educativa, para ello hace esfuerzos por implementar la infraestructura de los establecimientos educativos y, al mismo tiempo, desarrolla procesos de capacitación a los directivos y maestros, desventajosamente solo fiscales; a estos cursos del Ministerio no tienen acceso los profesores particulares ya sean laicos o religiosos.

Es indudable que gestión, liderazgo y valores van de la mano, su práctica está entrelazada en todos los espacios en los cuales se desenvuelvan directivos, docentes, estudiantes y padres de familia; es un reto alinearse al nuevo modelo de gestión de los distritos y circuitos educativos donde estos componentes marcarán la diferencia.

Hay la seguridad de que esta investigación servirá como referente para la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero y quienes conforman la comunidad educativa; beneficiará, en consecuencia, a sus Directivos, Docentes, Personal Administrativo y Servicios, Estudiantes y padres, madres de familia y representantes para elaborar un plan de mejoramiento administrativo que de otro rumbo a la comunidad educativa Dominica más conocida como Catalinas.

Para la investigadora, al ser parte de la comunidad dominica, hubo todas las facilidades del caso para reunir datos y más información requerida, igualmente, hubo libre acceso a la revisión detenida de los instrumentos curriculares que lleva la escuela y el colegio puesto que existe y se mantiene una relación de confianza y respeto con los demás directivos, religiosas, estudiantes, maestros y maestras de la institución.

Los datos e información recogidos por medio de las encuestas y las entrevistas fueron tabulados, graficados, analizados e interpretados con lo que, finalmente se pudo comprobar la hipótesis de la investigación para finalmente emitir conclusiones y recomendaciones.

En consecuencia, se cumplieron con los objetivos de la investigación como el de analizar y emitir un juicio crítico sobre la gestión y el liderazgo ejercido en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero con la finalidad, en este caso, de proponer alternativas de mejoramiento en el perfil directivo de quienes tienen la difícil tarea de conducir la institución.

La globalización, poco a poco, envuelve a todo el mundo en un ambiente de incertidumbre constante y complejo; en este contexto donde la sociedad se torna cada vez más competitiva, en el que el vivir está influenciado por los acelerados avances científicos y tecnológicos, la humanidad que busca constantemente alternativas para enfrentar la situación por lo que, hay un consenso de todos los países en señalar que, la educación constituye una de las principales vías que posibilitarán encontrar novedosas alternativas de solución ante la crisis y la incertidumbre.

Consecuentemente, se requiere de una educación que promueva la formación integral de la persona y que se convierta en el presente y el futuro de cada país en el cual se desenvuelve, que forme ciudadanos/as capaces de adaptarse con éxito a su entorno y de transformarlo creativamente.

El sistema educativo, por lo tanto, para cumplir con estos ideales requiere de administradores y directivos altamente capacitados que encaminen a los actores del proceso hacia logros y resultados acordes a la realidad y necesidades de cada país.

Todo administrador y directivo en cualquier instancia del sistema educativo y, particularmente de una institución educativa tiene que estar calificado en ejercer con éxito un modelo de gestión que le permita dirigir, organizar y ejecutar su tarea con calidad y calidez.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 La Gestión Educativa

2.1.1 Concepto de Gestión

*“Del latín *gestio*, hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o administrar.*

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.” (Concepto de Gestión-Definición. Significado y Qué es).

El concepto de gestión está de acuerdo al enfoque y ámbito ocupacional de cada autor, sin embargo, en forma general se puede decir que gestión es: “administrar *hábilmente los factores de producción o responsabilidades que se nos han entregado, llevando a cabo su proceso de transformación con el mayor grado de eficiencia posible*” (Correa, 2001, p.15).

“En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente” (Diccionario Enciclopédico de Educación, 2003, p. 218) .

Definitivamente, en una gestión habrá que dirigir, gobernar, disponer, organizar y ordenar en orden a lograr los objetivos propuestos. De lo dicho se desprende que la gestión es una tarea que requerirá de mucha conciencia, esfuerzo, recursos y buena voluntad para ser llevada a cabo satisfactoriamente.

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel gobierno, es común que la tarea que lleva a cabo el gobierno de un determinado país sea también denominada como gestión.



Gráfico N°1 Gestión Educativa

Creación Propia. Datos tomados de. <http://www.grupoeducadores.com.pe/directores.html>. Consultado el 8-01-2012.

2.1.2 Importancia

Es indudable que con la evolución simultánea de las comunicaciones a la velocidad del sonido, el mundo se ha contraído en un mero vecindario en el cual las personas instantáneamente están conscientes de los asuntos unos de otros y tienen acceso inmediato entre sí. Y, sin embargo, aún con avances tan sorprendentes, con el surgimiento de organizaciones internacionales, y con los esfuerzos sorprendentes en la cooperación internacional, las naciones están tristemente enemistadas unas con otras, la gente está convulsionada por las agitaciones económicas, las razas se sienten más alienadas que antes y la personas, en cualquier lugar, salvo pocas excepciones, están llenas de desconfianza, humillación y temor.

Colateralmente a estos cambios se ha generado el derrumbe de las instituciones religiosas y políticas que tradicionalmente funcionaban como indicadores de la estabilidad de una sociedad, aún las más resistentes a este fenómeno parecen estar perdiendo su credibilidad al estar preocupadas por su propio desorden interno; muchos hacen referencia a la caída de la cultura la consiguiente desaparición de los valores, de la pérdida de la abundancia de la vida interior, de una civilización tecnológica que se enfrenta a una crisis que se agudiza cada vez en mayor dimensión.

Es imprescindible, en consecuencia, la implementación y la práctica de un nuevo modelo de gestión que desarrolle una agresiva reingeniería a todo ámbito ocupacional de las personas; una gestión que modernice, transforme y reestructure las instituciones y aumente significativamente la capacidad de competir en el mercado de servicios, promoviendo a que la empresa no solamente sobreviva sino que logre resultados exitosos; la importancia de un modelo de gestión triunfador posibilitará un abanico de alternativas en las cuales los actores de una comunidad de servicio o producción serán sus protagonistas.



Grafico N°2 Importancia de la Gestión Educativa

Creación Propia. Datos tomados de es/imgres?q=importancia+de+la+gestion+educativa+estrategica& Consultado el 8-01-2012.

2.1. 3 Tipos de Gestión

De acuerdo a la situación profesional u ocupacional y dependiendo del ámbito en el cual se desarrolle la misma, se pueden encontrar diversos tipos de gestión, por ejemplo se puede hablar de: la gestión social, la gestión de proyectos, la gestión del conocimiento, la gestión de calidad total, la gestión ambiental y particularmente, la gestión educativa, entre otras.

- La Gestión Social, es aquella que se ocupa de construir diversos espacios destinados a la interacción social y a la superación de aquellos problemas u obstáculos que se presentan en las comunidades y que impiden el normal funcionamiento y existencia de algunos grupos.

- Por su parte, la Gestión de Proyectos, se encargará de administrar y organizar los recursos con el claro objetivo que se pueda concretar todo el trabajo que requiere un proyecto dentro del tiempo pautado y con los recursos que se disponen, ni más ni menos.
- A su vez, la Gestión del Conocimiento, una cuestión ampliamente difundida a nivel organizacional de las organizaciones, ya que se ocupará de la transferencia de precisamente el conocimiento y la experiencia entre los miembros que componen la organización y de esta manera el conocimiento resultará siendo un recurso disponible para todos los componentes de la misma.
- La Gestión de Calidad Total es un concepto global e integrador que pretende tener en cuenta, simultáneamente, todos los aspectos de una organización productiva. Se podría decir que Calidad Total es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo exactamente con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la búsqueda del Cero Defecto, para brindarle satisfacción total al cliente.
- En los tiempos actuales, también aparece la Gestión Ambiental, en realidad es un concepto de gestión no tan difundido, pero decisivo a la hora de la vida, ya que la misma refiere al conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. A través de esta se organizarán todas aquellas actividades orientadas a darle a una comunidad la mejor calidad de vida posible.
- También está la Gestión Educativa que pasa de entenderse como una función puramente técnica-administrativo, centrada en la persona individual del rector o rectora, director o directora, a una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas.

Al respecto, Pozner (1998) comenta: “La gestión educativa no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una

organización social que le da sentido y fuerza como proyecto de transformación de los seres humanos” (p. 80). Tedesco (1999), por su parte, entiende la gestión educativa como: “Un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, tanto administrativo y social, como laboral y pedagógico” (p. 23).

Para otro autor, “Gestión educativa es el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que comprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país” (Casas Haro, 2000, p. 109).

Con estas consideraciones, se puede señalar las dimensiones de la gestión educativa que, para algunos autores, son:

- “Gestión de gobierno: implica las condiciones de gobernabilidad institucional establecidas por la conducción del organismo y estilo de liderazgo ejercido, ya que se considera al factor humano como principal y a los líderes como los que son capaces de impulsar y mantener el sistema de gestión.
- Gestión organizacional: Implica las características del modelo organizativo para alcanzar el cumplimiento de sus fines. Abarca las formas que la institución adopta para planificar, ejecutar y evaluar su actividad y alcanzar los mejores resultados.
- Gestión académica: Implica las características de las estrategias de enseñanza y aprendizaje y las formas que adoptan la oferta curricular y metodologías pedagógicas, como así también las actividades de investigación y de extensión , en el sentido de la producción de conocimiento institucional y la contribución a la comunidad en la que está inserta.
- Gestión de recursos: implica las formas en que son gestionados los recursos materiales y humanos para el óptimo cumplimiento de los fines institucionales”



Grafico N° 3 Tipos de Gestión Educativa
(Marín, 2006, p. 72). Consultado el 10/1/2012

2.2. Liderazgo educacional

2.2.1 Concepto

Ronald, (2001) dice que: “El Liderazgo tiene que ver con autoridad, humanidad, sentido común y simplicidad; Para ser líder hay que tener autoridad y, la autoridad hay que ganársela ¡no se la compra ni nadie se la regala!

Quién ejerce el liderazgo es obviamente un líder, y al respecto surge la pregunta ¿El líder nace, o se hace? Giuliani, (2002) al referirse sobre el tema señala lo siguiente: "El Liderazgo no surge de la nada. Puede enseñarse, aprenderse, desarrollarse" (p. 37).

Si, el Liderazgo puede aprenderse. Pero eso requiere mucha determinación, esfuerzo y sacrificio. Porque liderar es servir. Sigo con las palabras de Giuliani: "Toda mi vida he reflexionado sobre cómo ser un líder; cuando observaba a muchos líderes mundiales, sin saberlo, estaba aprendiendo a ser líder" (p. 38).

Todos los líderes se ven influidos por aquéllos a quienes admiran. Leer sobre ellos y estudiar su desarrollo permite que un aspirante a líder cultive sus propias características

como tal. No obstante, por delicado que sea aprender de los demás, los planteamientos de un líder han de plasmarse en la propia vida.

En el antiguo paradigma del liderazgo carismático los empleados tratan de agradar a los jefes, los jefes a la autoridad de mayor jerarquía y así por el estilo; el enfoque de este modelo de liderazgo está en el nivel jerárquico y en el ego ("carisma") de los que mandan, en el poder y en el tamaño de la empresa dando la espalda al cliente en suma, a quienes debemos servir.

En el nuevo paradigma, el mayor potencial es el valor generado para el cliente, lo que en otras palabras significa: servicio. Con ese fin, las autoridades apoyan a los directivos, los directivos apoyan a los subalternos y colaboradores a los clientes. La dirección de la mira es el cliente propiciándose, de esta manera, el apoyo de toda la organización para servirle mejor, día a día.

Un directivo debe ser un profesional. Muchos lo predicán pero no todos lo practican. Su obligación es subordinar sus intereses personales a los de su "cliente". Es precisamente el grado de dedicación al cliente lo que caracteriza al buen profesional con funciones directivas. Quién ejerce un liderazgo ideal de servicio refleja en su rendimiento, un comportamiento consecuente y ser digno de confianza donde lo más importante: es servir. Un manager profesional directivo es un sirviente.

El rango jerárquico ni concede privilegios, ni otorga poder. Impone solo el peso de toda la responsabilidad. Por lo tanto el verdadero liderazgo se debe basar en la libertad, la información, el conocimiento, la reflexión, la transparencia y en la capacidad de vivir con la discrepancia, haciéndola trabajar a favor de nuestro proyecto.

Puede decirse, en suma, que el liderazgo es el conjunto de capacidades que un hombre o mujer tiene para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. También, el liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la [administración de empresas](#) el liderazgo es

el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo implica que haya una persona (líder o no) que pueda influir y motivar a los demás (seguidores). De ahí que en los estudios sobre liderazgo se haga énfasis en la capacidad de **persuasión** e **influencia**. Tradicionalmente, a la suma de estas dos variables se le ha denominado **carisma**. Sin embargo, los estudios actuales en **psicología** y **sociología** han concluido que el carisma no tiene la importancia que históricamente se le había otorgado y que hay otros factores que son más determinantes a la hora de construir el liderazgo.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura **célebre** (como un **héroe**). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

Junto con el rol de prestigio que se asocia a líderes inspiradores, un uso más superficial de la palabra "liderazgo" puede designar a entidades innovadoras, aquellas que durante un período toman la delantera en algún ámbito, como alguna **corporación** o producto que toma la primera posición en algún **mercado**.

Arieu (2005) define al líder como "la persona capaz de inspirar y asociar a otros con un sueño" (p. 19). Por eso es tan importante que las organizaciones tengan una misión con alto contenido trascendente, ya que es una manera muy poderosa de reforzar el liderazgo de sus directivos.

Existe una regla fundamental en el liderazgo que es la base para que un buen líder, cualquiera que éste sea, lleve a cabo un liderazgo efectivo. La mayoría de los autores la nombran la regla de oro en las relaciones personales, y es fácil, sencilla y muy efectiva:

"No pongas a las personas en tu lugar: ponte tú en el lugar de las personas; en pocas palabras, así como trates a la personas, así ellas te tratarán" (Arieu, 2005, p. 20).

En el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, se pueden visualizar cuatro implicaciones importantes:

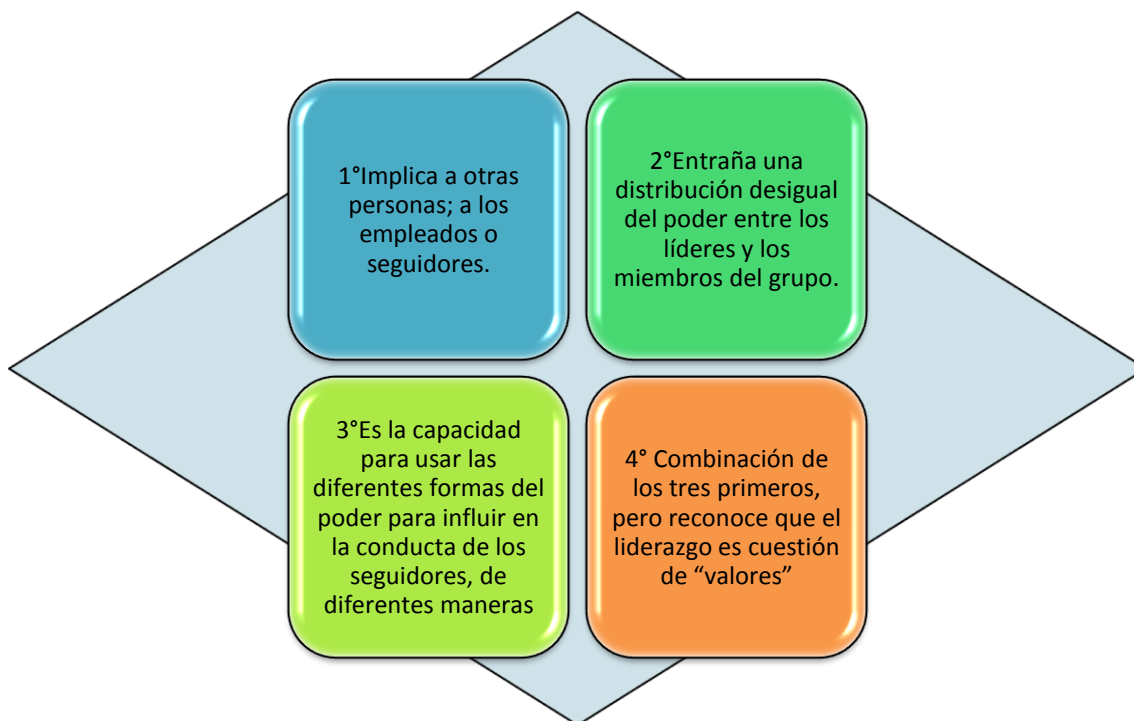


Grafico N° 4 Importancia del Liderazgo Educativo
Consultado : (Mattos, 2003, p. 40).el 10/1/2012

En este contexto se ubica el liderazgo educacional que implica todo lo señalado pero relacionado con el ámbito educativo; este liderazgo lo ejerce el Director de una escuela o el rector en un colegio quienes se constituyen en los administradores de la institución; por lo tanto, a estos directivos, entre otras funciones que le competen se encuentra una que es esencial: ejercer liderazgo.

Las investigaciones evidencian que los directivos educativos son, más que administradores, líderes. Los directivos que manifiestan conductas de liderazgo

adecuados generan en sus centros educativos una mayor presencia de los indicadores de calidad.

¿Qué se entiende, entonces, por liderazgo educativo? “Es el proceso por el cual quienes lo llevan a cabo aseguran que la institución educativa tenga una dirección clara y sensata, creando una visión de futuro y estrategias para realizar esa visión; y, en este proceso motivan a los demás para lograr esta visión superando dificultades y adaptándose a los cambios” (Kotter, 1996, p. 62)

Este liderazgo educativo se considerará que existe cuando se observan una serie de conductas tanto personales como profesionales relacionadas con la visión institucional, creatividad, adaptabilidad al cambio, comunicador eficaz, preocupación por las necesidades de los colaboradores, crítico del status quo.

De esta diversidad de estilos de acción en las funciones directivas surgen los tipos de liderazgo que para opinión de los expertos, no es que existan varios tipos de liderazgo: el liderazgo es uno y, como los líderes son personas (individuos con características personales definidas), las clasificaciones corresponden a la forma como ejercen o han adquirido la facultad de dirigir, circunstancia que no necesariamente implica que líder.

2.2.2 Tipos

Para algunos autores, en general existen tres tipos de liderazgo que se refieren a formas variadas de autoridad:



LÍDER TRADICIONAL: Es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante.



LÍDER LEGÍTIMO: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad.



LÍDER CARISMÁTICO: Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores

Gráfico N°5 Tipos de Líder

Consulta (Paulo de Oliveira, 2001, p.17).10/1/2012

En la obra *Autoridades Innovadoras* de Ingrid Lauwers (2008), se indican que existen estos tipos de liderazgo educativo:

- “Liderazgo transaccional: los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad y como líder. El líder proporciona los recursos considerados válidos para el grupo.
- Liderazgo transformacional o carismático: el líder tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores. Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer a sus seguidores, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.
- Liderazgo auténtico: es aquel líder que se concentra en liderarse en primer lugar a sí mismo. Es un líder con mucho autoconocimiento, ecuánime, espiritual,

compasivo y generoso. Tiene el convencimiento de que solamente liderando la propia mente se puede liderar a los demás.

- **Liderazgo lateral:** se realiza entre personas del mismo rango dentro de una institución o también se puede definir como el proceso de influir en las personas del mismo nivel jerárquico para lograr objetivos comunes” (.

Al respecto, Bernard (2010) indica que: “La pieza clave de un centro educativo es el liderazgo, y el más eficaz es el de tipo transformacional” (p. 34)

La pregunta es que si los directores con conductas de líderes son los agentes de la calidad educativa en las escuelas donde existe rendimiento académico y donde hay coincidencia de objetivos de los agentes que allí trabajan y los objetivos institucionales.

El liderazgo deber ser de carácter pedagógico, es decir, debe ejercerse en función del aprendizaje de los alumnos. Recae en los directores de las escuelas y en su equipo de gestión. En las escuelas efectivas, los directores son muy visibles en la escuela.

En la práctica, el ejercer un liderazgo trae consigo ventajas y desventajas.



Grafico N°6 Ventajas y Desventajas del Liderazgo
Creación Propia. Datos 10-01-2012.

2.2.3 Características

Gran parte del éxito de un buen líder está en sus cualidades y características. ¿Qué características y cualidades debe poseer un líder exitoso? Para El Dr. Eduardo Orejuela en obra Relaciones Humanas (2001), indica que estas personas, por lo menos, tendrán las siguientes características:

- “Excelencia en las actividades básicas del día a día: actúa apasionadamente, es optimista, motiva y valora a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo (honestidad, coraje, perseverancia, lealtad, humildad).
- Excelencia en relaciones personales: el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo se demuestra con las relaciones

interpersonales. Cumple promesas, escucha atentamente, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza duradera y genuina.

- Adaptación al cambio: Heráclito dijo “Lo único constante en el universo es el cambio”, y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes no dirigen personas, sino que tienen actitudes que inspiran a las personas de su entorno y las mueven para actuar.
- Eficacia personal: se enfoca en lo valioso, prioriza, reclasifica las metas, tiene momentos de reflexión solo o sola.
- Creatividad e innovación: las ideas se han convertido en la materia prima de los proyectos exitosos, pero no son más que eso, materia prima. Después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se debe crear e innovar pensando en la ejecución desde un principio.
- Ser el líder del equipo implica: aconsejar, observar cosas que se pueden mejorar, compartir experiencias pasadas. ¿cómo te das cuenta que eres un buen líder? Cuando un miembro de tu equipo te pide que presencias una de sus actuaciones para que le digas qué cosas se pueden mejorar.
- Conciencia social: el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (proyecto, organización, sociedad) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una institución no es simplemente una entidad solitaria que interactúa con pares, sino que se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto del que es parte. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito en el que se desenvuelve su radio de acción, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad” (p. 225-226).

Desde otro enfoque, para ser un líder:

- “Hay que ser claro y transparente, el que ejerce el liderazgo se tiene que involucrar y comprometer en lo que hace, no puede mirar a otro lado cuando ocurren cosas. Tampoco puede practicar la "equi-distancia" entre el criminal y la víctima. ¡Tiene la obligación de pronunciarse con claridad! - o está en un lado o en otro.

- El liderazgo se basa en valores humanos, es evidente que en política y en muchos ámbitos profesionales y ocupacionales, se ha perdido el norte con respecto a lo que es y debería ser el auténtico liderazgo y los valores que lo sustentan; la educación no puede darse esos lujos, la responsabilidad es enorme.
- En liderazgo: ¡lo que no se ejerce, no existe! Debe haber coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ocultar los detalles y dar a conocer solamente los resultados en ocasiones es engañar a la comunidad y a la sociedad a la que se debe servir; se es o no se es, no hay como jugar a dos aguas, la tarea es equilibrar lo humano con la tarea dentro de la visión: ganar-ganar.
- ¡Ser ejemplo! Es el ejemplo del líder en su comportamiento, el que le otorga autoridad y fuerza moral para liderar. Lo que lo hace también digno de imitación, pero no por mimetismo, sino por hechos concretos. Por mimetismo sería liderazgo carismático no deseable. Por hechos concretos es liderazgo práctico y medible” (Casares, 1999, p. 46).

Para concluir este tema, es importante referirse a los cuatro principios que establecen la autoridad necesaria para un liderazgo medible con hechos; este punto de vista está basado en los Principios de Autoridad y Liderazgo Medible de Ronald C. Stern (2005):

“1er principio: ¡exigirme a mí mismo más de lo que esperan de mí! Lo más importante: ¡un líder tiene que ser valiente! - la valentía hay que demostrarla a diario, siendo resolutivo y siendo consecuente y coherente.

La obligación de un líder es exigir a sus colaboradores; para eso está, pero eso requiere fuerza moral y para tener fuerza moral, hay que predicar primero con el ejemplo. - el que quiere ser líder tiene que actuar de tal manera, que su gente encuentre en su comportamiento motivos de sentirse orgullosos de su jefe; un buen líder debe conocer las expectativas de su gente para poder superarlas o afrontar con valentía sus limitaciones, ser accesible para su gente es importante, ser valiente y resolutivo significa que decida hoy y no mañana; que no sea "dubitativo";

Se espera que sea justo y equitativo cuando se equivoca, que demuestre su valentía publicando sus errores, sabe ser humilde y humano y sabe disculparse, cuando ha metido la pata; don perfecto no vale como jefe o directivo (la innovación requiere marcarse un objetivo diario, donde puede que meta la pata si le sale mal.) ¡un líder delega lo que le gusta hacer! lo que no le gusta, todavía no es delegable, hay que sacarle gusto primero: ¡una buena oportunidad para superarse!

2º Principio: ¡Exige más al colaborador que a otros! La exigencia basada en este principio, incrementa el amor propio y la auto-estima del colaborador y no lo contrario como opinan algunos "paternalistas" que, en el fondo, ofenden a su gente infravalorándola y delegando poco. Por lo tanto la empresa y sus líderes deben de garantizar la empleabilidad de su gente. Personas que trabajan en un entorno poco exigente, dejarán de ser competitivas en el mercado de trabajo. Flaco favor les han hecho entonces sus "jefes" con su condescendencia paternalista.

3er Principio: ¡Ten más interés personal y cariño humano por tu gente que otros! A la gente se la mueve mucho más con el corazón que con la razón lógica y fría. Ver a la gente con cariño ("con buenos ojos"), interesarse por ellos, alabar y felicitar es orientarles hacia su mejor yo. No seas "criticón". El buen entrenador sabe ver lo que se hace bien y presta apoyo para potenciar esos puntos fuertes. Ya no es "solamente" la compensación económica la que importa. La actualización continua hoy forma parte de las necesidades de cualquier empleado inteligente. Y eso aunque esté aumentando la movilidad y se haya producido una merma en lo que llamamos "lealtad" o "fidelidad" a la misma empresa toda la vida.

4º Principio: ¡Protege del miedo al fracaso! Requiere ser fuerte y efectivo hacia arriba. La libertad es el mejor caldo de cultivo para el rendimiento. Pero eso requiere líderes valientes que, con su ejemplo y con su comportamiento, logran que su gente dé (sin miedo) lo mejor de sí. Un líder fuerte sabe aceptar y utilizar la discrepancia para un mejor entendimiento y mayor sinergia de equipo. Solo la valentía del líder es capaz de quitarle a su gente el miedo al ridículo, a la

coacción, al chantaje, e incluso a la muerte; cuando otros solamente logran con su cobardía que su entorno esté "amedrentado" y acongojado, "paralizado" de miedo y con incapacidad de emprender cualquier acción.

Con justificaciones marcamos sólo nuestras limitaciones. Si nuestros colaboradores se justifican, es un síntoma de estar a la defensiva. Gente que está a la defensiva lo tiene muy difícil cara a creatividad, iniciativa e innovación. ¡Necesita más apoyo del líder!"

2.3 Diferencias entre directivo y líder

Un directivo surge por nombramiento, un líder surge por medio del reconocimiento de un grupo. Pero, es innegable que en ambos casos la delegación de la autoridad directiva sea de manera legal; por ejemplo, en un establecimiento educativo, el directivo puede ganar un concurso de méritos y oposición, por lo tanto se convierte en un líder formal, sea o no sea del agrado del grupo, sin embargo puede darse el caso de que el personal docente del plantel anime a un compañero a que se presente al concurso de directivo y gane ese puesto, entonces la situación cambia, es un líder formalmente reconocido pero tiene la aceptación del grupo.

Hay situaciones en que un directivo entra en un mundo de exagerada exigencia a lo que se debe hacer y, sin darse cuenta, se marea con lo que se denomina "síndrome del jefe" que le hace olvidar que su rol es transitorio, que en un momento dado volverá a ser parte del pueblo, por lo que no es conveniente convertirse en un autocrático y jefe con ínfulas radicales; en este caso, por más aceptación que tuvo del grupo, sus acciones serán incoherentes con su personalidad pasada, sus compañeros empezarán a desconfiar y pronto se quedará solo, todos le habrán dado la espalda y ello es fatal para un líder.

Tampoco es cuestión de decir si a todo lo que desee el grupo, estos sería actuar en base a lo que los demás dicen y quieren, sin embargo, un verdadero líder sin llegar al extremo de constituirse en jefe puede conseguir resultados exitosos poniendo en práctica estrategias de consenso y persuasión que equilibren los intereses personales

del grupo de trabajo y los intereses de la institución; el sentido de ganar-ganar es fundamental para este proceso.

Hay diferencias marcadas entre un directivo (con ínfulas de jefe) y un auténtico líder.

Un directivo-jefe, por ejemplo:

- Promete y ofrece imposibles.
- Amonesta en voz alta en presencia de otros.
- Usa al subordinado como “chivo expiatorio”.
- Menosprecia al personal a su cargo.
- Es incapaz de defender a sus compañeros/as.
- Encuentra errores en todo lo que su grupo realiza.
- Desconfía permanentemente de su personal.
- Rehúsa a admitir sus propios errores.
- Fiscaliza con exageración lo que se realiza en su institución.
- Protege a determinados colaboradores.
- No tiene un conocimiento amplio del rol que desempeña.
- Ordena tiempo extra de trabajo sin haber informado previamente.
- Habla mal de un compañero con otro miembro del mismo grupo de trabajo.
- Presume ser el mejor.
- No escucha, su palabra es la única que vale.
- Es prepotente y actúa con las leyes y reglamentos a la mano.

Por su parte, un verdadero líder, a pesar de estar revestido de autoridad legalmente reconocida:

- Tiene paciencia con sus compañeros/as.
- Reconoce el mérito de sus colaboradores cuando es oportuno hacerlo.
- Confía en el grupo y los motiva para que las soluciones sean encontradas por ellos mismos.
- Expresa lo que piensa, sus actos concuerdan con sus palabras, hay coherencia entre lo que dice y lo que hace.

- Sabe que hacer, sabe prever, evita a toda costa y a todo nivel las improvisaciones.
- Es sereno en los debates, es ecuánime.
- Tiene habilidad y diplomacia para manejar a las personas, sin manipularlas.
- Hace todo lo posible para que el grupo sea unido y funcione en base a la armonía.
- Hace que sus colaboradores se sientan importantes.
- Está dispuesto a atender cortésmente, acoge con interés los reclamos y los resuelve con la premura del tiempo.
- Conversa, en privado, sobre situaciones personales de sus compañeros/as.
- Es persona con quien se puede contar en los momentos más difíciles tanto de trabajo como de índole personal.
- Mantiene una red de comunicación oportuna y eficaz.

Finalmente, se presenta un cuadro en el que constan, resumidamente, las diferencias entre un directivo y un líder:



DIRECTIVO	LIDER
<ul style="list-style-type: none"> - Existe por la autoridad. - Considera la autoridad un privilegio de mando. - Inspira miedo. - Sabe cómo se hacen las cosas. - Le dice a uno: ¡Vaya! - Maneja a las personas como fichas. - Llega atrasado o justo a tiempo. - Asigna y ordena las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existe por la buena voluntad. - Considera la autoridad un privilegio de servicio. - Inspira confianza. - Enseña cómo hacer las cosas. - Le dice a uno: ¡Vayamos! - No trata a las personas como cosas. - Llega antes del tiempo previsto. - Da el ejemplo.

Grafico N° 7 Diferencias entre Directivo y Líder
Creación Propia 10/1/2012

Al nacer, los hijos no son ni buenos ni malos, desconocen las normas que rigen su familia o su sociedad. Su conciencia ética se va desarrollando con el paso de los años. Pero necesitan ayuda ya que no llevan ningún “chip” incorporado que les diga si sus actos son correctos o incorrectos, lo que está bien o lo que está mal. Por eso es tan importante enseñar los valores que les permitan desarrollarse y convivir en una sociedad diversa. Los valores son las normas de conducta y actitudes según las cuales nos comportamos y que están de acuerdo con aquello que consideramos correcto. Todos los padres desean que sus hijos se comporten de forma educada, pero sin que se conviertan en niños temerosos o conformistas, ni convirtiéndose los padres en demasiados exigentes y quisquillosos.

Hay algunos valores fundamentales que todas las personas deben asumir para poder convivir unos con otros y que son importantes tener siempre presentes y cumplir sin perjudicar a nadie.

La adquisición de buenos valores depende, como casi todo en la vida, cuando el hijo, se siente querido y seguro, cuando desarrolla lazos estables con sus padres y de tiene confianza en sí mismo. Sólo sobre una base de amor y seguridad podrá aprender e interiorizar los valores correctos. Lo más importante: el ejemplo que dan los padres en su forma de relacionarse con los demás, de pedir las cosas, de ceder el asiento, de repartir lo que les gusta, de renunciar a algo, de defender a alguien, etc. Un comportamiento de los padres que transmite tolerancia, respeto, solidaridad, confianza y sinceridad empapa a los hijos de todos estos valores y aprenden a actuar respetándolos siempre.

Los valores pueden variar mucho según las culturas, las familias o los individuos, existen diferentes tipos de valores:

- Valores familiares: Hacen referencia a aquello que la familia considera que está bien y lo que está mal. Tienen que ver con los valores personales de los padres, aquellos con los que educan a sus hijos, y aquellos que los hijos, a medida que crecen, pueden aportar a su familia. Los valores familiares son los primeros que aprenderá nuestro hijo y, si sabemos transmitirlos con paciencia, amor y delicadeza, pueden ser una buena base en la que apoyar, aceptar o rechazar

otras experiencias, actitudes y conductas con los que se irá encontrando a lo largo de su vida.

- **Valores socioculturales:** Son los valores que imperan en la sociedad en el momento en que vivimos. Estos valores han ido cambiando a lo largo de la historia y pueden coincidir o no con los valores familiares. Puede ser que la familia comparta los valores que se consideran correctos a nivel social o que, al contrario, no los comparta y eduque a sus hijos según otros valores. En la actualidad, intentamos educar a nuestros hijos en el respeto, la tolerancia, la renuncia a la violencia, la consideración y la cortesía, pero vivimos en una sociedad en la que nuestros hijos pronto descubren que también imperan otros valores muy diferentes como el liderazgo, el egoísmo, la acumulación de dinero, el ansia de poder, e incluso el racismo y la violencia. Los valores familiares determinarán, en gran medida, el buen criterio que tenga nuestro hijo para considerar estos otros valores como aceptables o despreciables, o para saber adaptarlos a su buen parecer de la mejor manera posible.
- **Valores personales:** Los valores personales son aquellos que el individuo considera imprescindibles y sobre los cuales construye su vida y sus relaciones con los demás. Acostumbran a ser una combinación de valores familiares y valores socioculturales, además de los que el propio individuo va aportándose a sí mismo según sus vivencias personales, su encuentro con otras personas o con otras culturas en las que, aún imperando una escala de valores diferente a la suya, el individuo encuentra actitudes y conductas que considera valiosas y las incorpora a sus valores más preciados.
- **Valores espirituales:** Para muchas personas la religión es un valor de vital importancia y trascendencia así como su práctica. De la misma manera, la espiritualidad o la vivencia íntima y privada de algún tipo de creencia es un valor fundamental para la coherencia de la vida de mucha gente. Los valores espirituales pueden ser sociales, familiares o personales y no tienen que ver con el tipo de religión sino con el sentimiento que alimenta esa creencia.

- Valores materiales: Los valores materiales son aquellos que nos permiten nuestra subsistencia y son importantes en la medida en que son necesarios. En la actualidad, vivimos un alza a nivel social, de los valores materiales: el dinero, los coches, las viviendas y lo que a todo esto se asocia como el prestigio, la buena posición económica, etc.
- Valores éticos y morales: Son aquellos que se consideran indispensables para la correcta convivencia de los individuos en sociedad. La educación en estos valores depende, en gran parte, de que se contemplen en aquellos valores que la familia considera primordiales, es decir, que entre los valores familiares que se transmitan a los hijos estén estos valores ético-morales imprescindibles.

Según Itziar Franco Ortiz (2007) considera que los valores básicos que rigen la actuación de una persona y que deben ser promovidos en las instituciones educativas, son:

1. “Respeto: tiene que ver con aceptar al prójimo tal como es, con sus virtudes y defectos, reconociendo sus derechos y necesidades. Decir las cosas educadamente, sin herir, violentar o insultar a nadie, son muestras de respeto. Sinceridad: la sinceridad es el pilar en el que se sustenta la confianza. Para que nuestros hijos no mientan, no debemos abusar de los castigos: los niños mientan por miedo al castigo.
2. Renuncia a la violencia: que nuestros hijos no sean violentos depende mucho de que sus padres no griten, peguen o les falten al respeto.
3. Disposición a ayudar: conseguir que los niños ayuden a los adultos y a sus iguales se consigue fácilmente: sólo debemos aceptar desde el principio sus ganas de ayudar, encomendarles pequeñas tareas y adaptarlas siempre a su edad y sus posibilidades.
4. Cortesía: tiene que ver con el respeto, la consideración y los modales. No tiene que ver con no poder hacer algunas cosas porque no es de buena educación, sino en hacerlas diciendo “por favor”, “gracias” y “¿puedo?”.

5. Consideración: tiene que ver con saber renunciar a los propios intereses en beneficio de los de los demás. Si los niños ven que sus necesidades se toman en serio, les será más fácil respetar las de las otras personas.
6. Tolerancia: tiene que ver con la aceptación y el respeto hacia la gente que es diferente, a lo que nos resulta extraño, desconocido o poco habitual.
7. Responsabilidad: tiene que ver con la confianza que tenemos en que nuestros hijos sabrán asumir algunas tareas y las cumplirán. Tiene que ver con la conciencia de que los actos o el incumplimiento de los mismos tiene consecuencias para otras personas o para nuestro propio hijo” (p. 53-54).

Algunos sistemas educativos reglamentan y promueven más la instrucción que la educación. Cultivan la soberbia y no la humildad intelectual, enfatizan la búsqueda del prestigio individual y no el servicio a la comunidad. Podrán lograr personas eficientes, luchadoras y autosuficientes pero no personas generosas, abnegadas en favor del prójimo, entusiastas por las nobles causas, sin egoísmos infecundos.

La educación es en y para los valores humanos es el contrapunto necesario a una formación técnica y científica, no sobrada de humanismo, para que el individuo sepa responder ante sus obligaciones morales más profundas. Detrás de cada decisión y de cada conducta está la convicción, presente en el interior de cada ser humano, de que algo importa, tiene valor o no lo tiene. A esta realidad interior, previa a cada acto insignificante, meritorio o heroico le llamamos actitud, creencia o valor. Es un trasfondo que se ha venido formando en la persona desde los años de la infancia y que la predispone a pensar, sentir y comportarse de forma previsible, coherente y estable.

El valor como cualidad humana, por tanto, es la convicción razonada y firme de que algo es bueno o malo y de que nos conviene más o menos. Las convicciones se organizan en el psiquismo en forma de escalas de preferencia.

Los valores reflejan la personalidad de los individuos y son la expresión del vigor cultural, afectivo, social y espiritual, marcado por la familia, la escuela y la sociedad en la que nos ha tocado vivir. Permiten a la persona encontrar sentido a lo que hace, responsabilizarse de sus actos, tomar decisiones con serenidad y coherencia, resolver

los conflictos personales y de relación con los demás y definir los objetivos de la propia vida con claridad.

La escala de valores de cada persona será la que determine en definitiva sus pensamientos y su conducta. La carencia de un sistema de valores bien definido, aceptado y estructurado con buen criterio, instalará al sujeto en la indefinición y en la duda, dejándolo a disposición de pautas y criterios ajenos.

Es necesario saber quiénes somos, qué fin buscamos, qué medios nos conducirán al logro de un proyecto de vida bien definido y si los objetivos que nos hemos marcado van a completar nuestra realización personal y nos van a proporcionar paz y felicidad.

La misión de las instituciones educativas, es la de orientar, reorientar y pulir lo aportado por la familia; el maestro/a tiene el compromiso del buen ejemplo al igual que lo tienen los padres, se deberán evitar los escándalos promoviendo la serenidad y el tino ante los conflictos y con un manejo excepcional de la inteligencia emocional por parte de los directivos y docentes.

La educación ecuatoriana, según mandato constitucional está cobijado por un referente macro que es el Buen Vivir; éste es un principio basado en el Sumak Kawsay, una concepción ancestral de los pueblos originarios de los Andes. Como tal, el Buen Vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo, y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores.

El Buen Vivir y la educación interactúan de dos modos. Por una parte, el derecho a la educación es un componente esencial del Buen Vivir, en la medida en que permite el desarrollo de las potencialidades humanas y como tal garantiza la igualdad de oportunidades para todas las personas.

Por otra parte, el Buen Vivir es un eje esencial de la educación, en la medida en que el proceso educativo debe contemplar la preparación de los futuros ciudadanos para una sociedad inspirada en los principios del Buen Vivir, es decir, una sociedad democrática, equitativa, inclusiva, pacífica, promotora de la interculturalidad, tolerante con la diversidad, y respetuosa de la naturaleza.

Los ejes transversales constituyen grandes temáticas que deben ser atendidas en toda la proyección curricular, con actividades concretas integradas al desarrollo de las destrezas con criterios de desempeño de cada área de estudio; este es el caso relacionado con eje transversal que tiene que ver con el desarrollo de valores humanos universales, el cumplimiento de las obligaciones ciudadanas, la toma de conciencia de los derechos, el desarrollo de la identidad ecuatoriana y el respeto a los símbolos patrios, el aprendizaje de la convivencia dentro de una sociedad intercultural y plurinacional, la tolerancia hacia las ideas y costumbres de los demás y el respeto a las decisiones de la mayoría.

3. METODOLOGÍA

3.1. Participantes

3.1.1 Población y Muestra de la Población

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

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

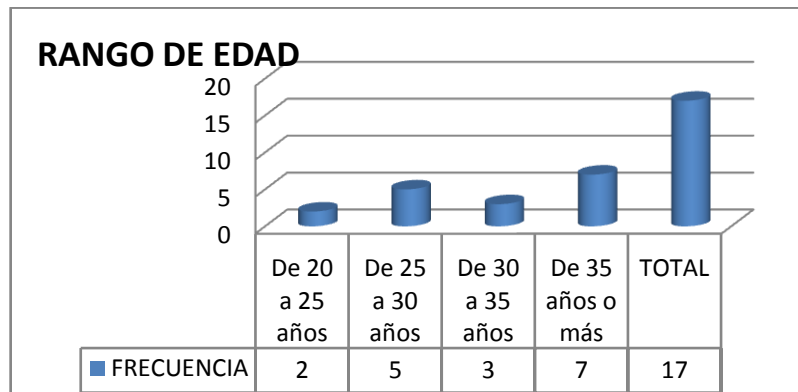
En la Unidad Educativa Particular “Luisa de Jesús Cordero” laboran 25 personas; existen 17 profesores/as como responsables de aula desde el primero hasta el séptimo año de educación básica y 8 profesionales que conforman el personal directivo; la investigación se realizó a todos los maestros/as de aula de acuerdo a los siguientes referentes:

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

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

TABLA N° 1: EDAD	FRECUENCIA
De 20 a 25 años	2
De 25 a 30 años	5
De 30 a 35 años	3
De 35 años o más	7
TOTAL	17

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



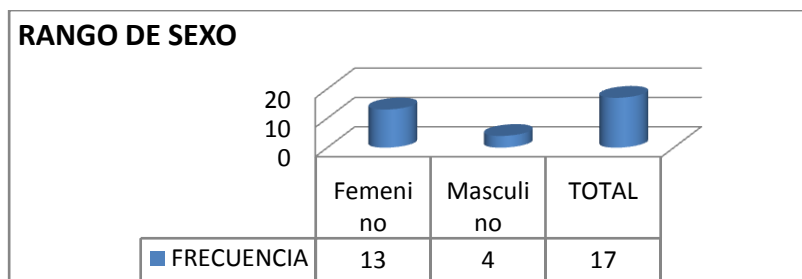
Cuadro N° 1 Rango de Edad

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

De un total de 17 docentes, 7 son mayores de 35 años, 3 comprenden la edad entre 30 y 35 años, 5 profesores corresponden de 25 a 30 años y 2 entre 20 y 25 años.

TABLA N°2: POR EL SEXO:	FRECUENCIA
Femenino	13
Masculino	4
TOTAL	17

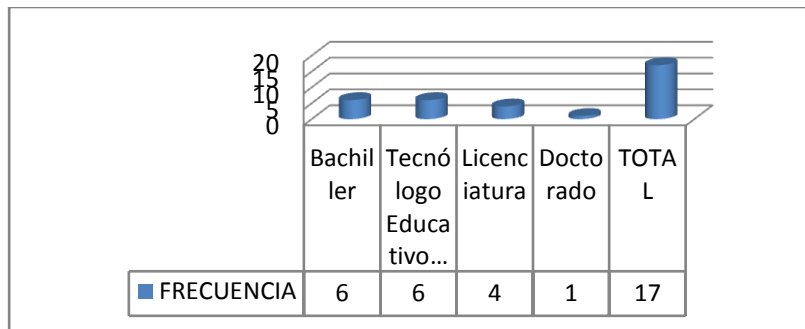
Realizado por: La autora
Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa



Cuadro N° 2 Rango Sexo Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

TABLA N° 3: RANGO DE TITULOS	FRECUENCIA
Bachiller	6
Tecnólogo Educativo (ISPED)	6
Licenciatura	4
Doctorado	1
TOTAL	17

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

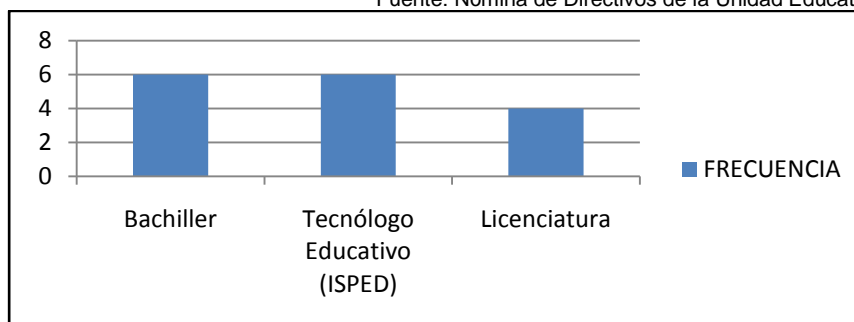


Cuadro N° 3 Títulos
Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

En lo que respecta a los gestores (directivos), los participantes tienen estos referentes:

TABLA N° 4: DIRECTIVOS EDAD	FRECUENCIA
De 25 a 30 años	1
De 30 a 35 años	2
De 35 años o más	5
TOTAL	8

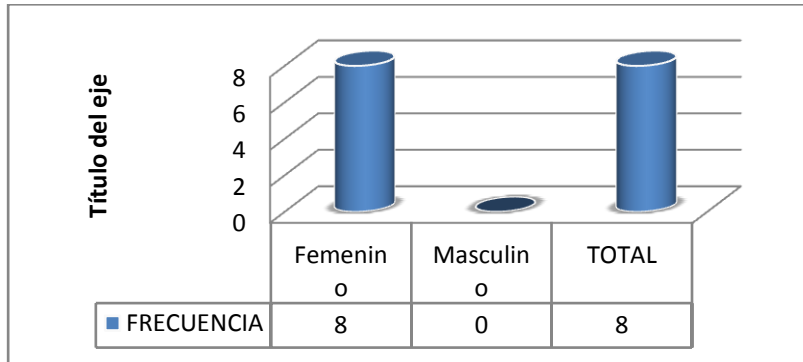
Realizado por: La autora
Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa



Cuadro N°4 Edad Directivos Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

TABLA N°5: DIRECTIVOS SEXO	FRECUENCIA
Femenino	8
Masculino	-
TOTAL	8

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



Cuadro N° 5 Sexo Docentes
Fuente: Nómima de Directivos de la Unidad Educativa

TABLA N°6: DIRECTIVOS POR EL TÍTULO	FRECUENCIA
Licenciatura	5
Egresado	2
Doctorado	1
TOTAL	8

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

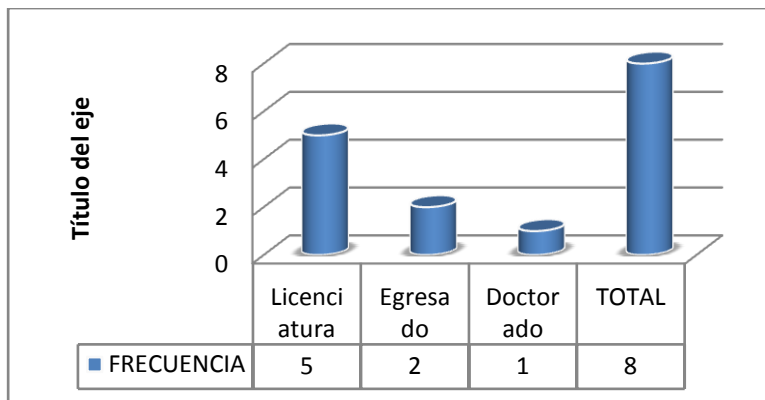
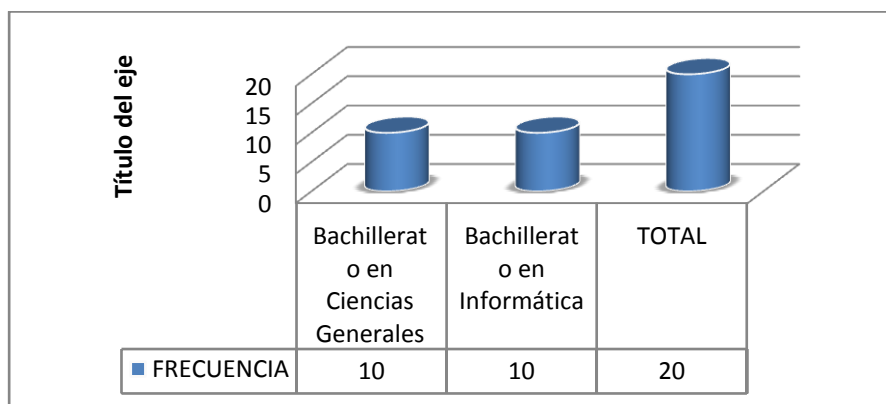


Grafico N°6 Títulos de Docentes
Fuente: Nómima de Directivos de la Unidad Educativa

Al plantel asisten regularmente 565 estudiantes, todas son mujeres; sus edades van desde los cinco años hasta los dieciocho años; están ubicadas en años de básica y distribuidos en paralelos; de toda esta población estudiantil se trabajó con 20 estudiantes del bachillerato, distribuidas de la siguiente manera:

TABLA N°7: ESPECIALIDADES DE LA UNIDAD EDUCATIVA “LJC”	FRECUENCIA
Bachillerato en Ciencias Generales	10
Bachillerato en Informática	10
TOTAL	20

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



Cuadro N°7 Rango de Especialidades

Fuente: Nómina de Directivos de la Unidad Educativa

De la misma manera, se solicitó la colaboración de 15 padres, madres de familia a más de unos pocos representantes de los estudiantes. En total, participaron en la investigación, sesenta personas.



Gráfico N° 8 Muestra
Creación de la Autora 10/1/2012

3.2. Materiales e Instrumentos

En la investigación se aplicó una Encuesta en base a un cuestionario que en el caso de los directivos, en su estructura, consta de una información en general del establecimiento educativo y de un cuestionario de preguntas cerradas y tablas de doble entrada relacionadas con la organización legal, administrativa y curricular, clima institucional y tipo de liderazgo que se practica y promueve la institución.

Un cuestionario de 16 indicadores para los profesores relacionados con liderazgo que practican los directivos y docentes en las institución así como el clima que prevalece tanto en el aula como en la institución; para los estudiantes, una encuesta que incluye 14 ítems referidos al clima que existe en el aula, en la institución así como los valores que se promueven. También se utilizó un cuestionario de 12 cuestiones que se aplicó a los padres y madres de familia. Estos materiales e instrumentos fueron fundamentales para la recolección de datos e información que la investigación requirió.

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

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

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

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

3.3. Método y Procedimiento

El trabajo de investigación se enmarca dentro del ámbito socio-educativo puesto que aborda un tema muy importante para la convivencia familiar con repercusión en el quehacer educativo; consecuentemente tiene características que la ubican en el paradigma de investigación Cuantitativo ya que será explicativa, de índole realista y sistematizará en cuadros, datos e información numérica; pero, al mismo tiempo, su información será el resultado de una información emitida, mediante el registro de las encuestas, por los estudiantes, maestros/as, directivos y padres de familia. Toda esta información será sometida a un análisis e interpretación, características propias del paradigma de investigación Cualitativa; en definitiva, el enfoque de este trabajo de investigación será Cualitativa-Cuantitativa debido a las razones expuestas.

De la misma forma, el trabajo de investigación que se pone a consideración es el producto de una tarea Documental-Bibliográfica y De Campo puesto que profundiza desde diferentes puntos de vista de varios autores el tema de la gestión y el liderazgo.

Para los fines consiguientes es importante señalar que la investigación por el lugar donde se la realiza es:

3.3.1 De Campo.- Posibilitará la observación de lo formulado en el problema, en el mismo espacio donde se darán los acontecimientos que están vinculados, de una u otra manera, con el fenómeno, tema de la investigación; de esta manera habrá un contacto

con los actores del problema como son padres/madres, estudiantes, maestros/as y directivos.

3.3.2 Documental-Bibliográfica.- Ayudará a la revisión de una diversidad de textos, enciclopedias y más fuentes relacionadas con las variables y sus conexiones; esta revisión en material escrito colaborará a disponer de una base teórica muy importante que sustentará la investigación.

Por los objetivos:

3.3.3 Aplicada.- La investigación permitirá socializar una propuesta como una alternativa de solución al problema detectado; la propuesta, de manera práctica, espera modificar una realidad cotidiana e invisible para muchos la misma que está influyendo para que no se cumpla con el empeño del Ministerio de Educación cual es, desarrollar una educación con calidez y calidad.

Por la naturaleza:

3.3.4 .De Acción.- Facilitará la intervención personal de la investigadora en la búsqueda de proponer alternativas que posibiliten la creación de un clima institucional adecuado para el trabajo cotidiano tanto de docentes como de estudiantes.

3.3.5 Descriptiva.- Permitirá visualizar y describir una realidad que se vive “puertas adentro” de la institución educativa relacionada con los diferentes factores que tienen que ver con el estilo de gestión y liderazgo que practican las autoridades del plantel.

3.3.6 Explicativa.- Los datos e información requerirán de una explicación a través de de argumentos debidamente sustentados y relacionados con los hechos motivo de la investigación.

En cuanto a los métodos a utilizados, éste fue el método inductivo-deductivo que permitió configurar el conocimiento y a generalizar de forma lógica los datos y la información recopilados durante el proceso de investigación.

A su vez, el método estadístico posibilitó organizar la información alcanzada por medio de las encuestas para conseguir con ello validez y confiabilidad en los resultados obtenidos que, a su vez, resultaron importantes para la verificación de la hipótesis planteada al inicio de la investigación.

El método hermenéutico, igualmente, permitió la recolección y sistematización de la información relacionada con los temas de la investigación tanto en una amplia bibliografía como en archivos electrónicos; todo ello colaboró a estructurar un marco teórico coherente con el tema del trabajo investigado.

La información recopilada, por medio de las encuestas, será tabulada y presentada en cuadros; a su vez, toda esta información, será sometida a un minucioso análisis e interpretación, tratando de establecer la respectiva relación con los objetivos de la investigación y el marco teórico; todo este proceso permitirá, al mismo tiempo, comprobar lo planteado en la hipótesis de la investigación con lo que, finalmente, se estará en la capacidad de determinar las conclusiones y las recomendaciones del caso.

4. RESULTADOS

4.1. DIAGNÓSTICO

4.1.1 Los instrumentos de gestión educativa en donde se evidencia la gestión en liderazgo y valores

La investigación se desarrolló en la Unidad educativa Particular Luisa de Jesús Cordero regentado por las hermanas Dominicas.

<u>DATOS INFORMATIVOS</u>	
Nombre:	Luisa de Jesús Cordero
Provincia:	Azuay
Cantón:	Cuenca
Parroquia:	Sucre
Zona Geográfica	Urbana
Dirección:	Ave. Loja 1-109 y Lorenzo Piedra
Teléfono	2818-174
Jornada:	Matutina
Régimen:	Sierra
Tipo/ clase:	Femenino
Organización del Año Escolar	Quimestre
Financiamiento:	Mixto (estado-iglesia)
Oferta Educativa:	Educación Básica y Bachillerato

4.1.2 El manual de organización

De manera general se puede decir que el Manual de Organización, es un instrumento de trabajo necesario para normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizativa, en este caso de una institución educativa, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante su adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura.

Son objetivos específicos de un Manual de Organización:

- Definir la estructura orgánica formal y real de la institución que establezca los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, requeridos para el funcionamiento organizacional.
- Definir, describir y ubicar los objetivos y funciones de cada puesto y unidades administrativas con el fin de evitar sobrecargas de trabajo, duplicidad, etc.
- Identificar las líneas de comunicación para lograr una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la institución.

La hermana Lic. Laura Vivar, rectora de la Unidad Educativa indica que no tienen un Manual de Organización, sin embargo, todo lo concerniente a lo que se debe considerar para el buen funcionamiento de la institución, consta en el Reglamento Interno; revisado este documento, efectivamente, allí está especificado, los deberes y responsabilidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa: directivos, maestros/as, estudiantes y padres de familia o representantes.

4.1.3 El código de ética

Un código de ética es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión. Muchas organizaciones se gobiernan a sí mismas con un código de ética, sobre todo cuando se manejan temas sensibles como las inversiones, la asistencia sanitaria, o interacciones con otras culturas. Además de establecer un nivel profesional,

un código de ética también puede aumentar la confianza en una organización, mostrando desde fuera que los miembros de la organización se comprometen a seguir las normas éticas básicas en el transcurso al realizar su trabajo.

El formato de un Código de Ética puede variar pero fundamentalmente está basado en acuerdos y compromisos que persiguen una eficaz convivencia; en la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Corderose ha acatado lo sugerido por el Ministerio de Educación y han construido, lo que se denomina, Código de Convivencia, donde, entre otras cosas, se anota:

Son deberes y atribuciones, de la Rectora, las siguientes:

- a) Dirigir la preparación del Proyecto Educativo Institucional con la participación de los distintos actores de la comunidad educativa.
- b) Presidir el Consejo Directivo y el Consejo Académico y coordinar los distintos órganos del Consejo Estudiantil.
- c) Representar al establecimiento ante las autoridades educativas y la comunidad escolar.
- d) Formular planes anuales de acción y de mejoramiento de calidad, y dirigir su ejecución.
- e) Dirigir el trabajo de los coordinadores y sus docentes y establecer contactos interinstitucionales para el logro de las metas educativas.
- f) Realizar el control sobre el cumplimiento de las funciones correspondientes al personal docente y administrativo y reportar las novedades e irregularidades del personal a la secretaría de educación municipal.
- g) Administrar el personal asignado a la institución en lo relacionado con las novedades y los permisos.
- h) Participar en la definición de perfiles para la selección del personal docente, y en su selección definitiva.
- i) Distribuir las asignaciones académicas, y demás funciones de docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo, de conformidad con las normas sobre la materia.
- j) Realizar la evaluación anual del desempeño de los docentes, directivos docentes y administrativos a su cargo.

- k) Imponer las sanciones disciplinarias propias del sistema de control interno disciplinario de conformidad con las normas vigentes.
- l) Proponer a los docentes que serán apoyados para recibir capacitación.
- m) Suministrar información oportuna a la Dirección de Educación, municipio u ONG, de acuerdo con sus requerimientos.
- n) Responder por la calidad de la prestación del servicio en la institución.
- o) Rendir un informe al Consejo Directivo de la Institución Educativa al menos cada seis meses.
- p) Administrar los recursos económicos que se le asignen desde el estado o autogestión
- q) Publicar en lugares públicos y comunicar por escrito a los padres de familia, los docentes a cargo de cada asignatura, los horarios y la carga docente de cada uno de ellos.

Son deberes y atribuciones de la Vicerrectora:

- a) Colaborar estrechamente con la Rectora, a fin de propiciar el fiel cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y su respectivo proceso.
- b) Dirigir la marcha académica del plantel en base a una Planificación Estratégica y sus respectivos Planes Operativos Anuales.
- c) Presidir la junta de directores de área, las juntas de las áreas académicas, las comisiones permanentes y exigir de cada una de ellas el plan anual de actividades; caso de que alguna de ellas o alguno de sus miembros no cumpliera alguna de sus obligaciones, comunicará por escrito al Rectorado para que se adopten los correctivos pertinentes.
- d) Coordinar y evaluar el trabajo de las áreas y las actividades de los Equipos de Gestión académica.
- e) Fomentar el diálogo y el espíritu fraterno de comunión y solidaridad entre los diversos estamentos del plantel.
- f) Informar al rectorado sobre el avance y marcha del proceso educativo.

- g) Fomentar el diálogo y la colaboración entre los demás Departamentos del plantel.
- h) Coordinar las sesiones del Consejo Estudiantil.
- i) Estructurar: mallas curriculares, innovaciones educativas, actualizaciones del pensum, distributivos, horario de clases, y demás tareas con el apoyo de un miembro del Consejo Directivo.

Son sus deberes y atribuciones, De la Inspectora General:

- a) Participar activamente en la ejecución del Proyecto Educativo Institucional.
- b) Fomentar la armonía en la Comunidad educativa.
- c) Cultivar el diálogo en la resolución y prevención de problemas disciplinarios.
- d) Hacer un seguimiento de la disciplina y asistencia de profesores y estudiantes, no como un fin sino como un medio para alcanzar los postulados: “Prevenir antes que remediar”. “Elogiar, Reconocer y Alentar”.
- e) Mantener una estrecha vinculación con la Vicerrectora, el DOBE y la Comisión de Disciplina para que en unidad de criterio, se oriente debidamente a los estudiantes en su autoformación.
- f) Asistir con las estudiantes, a todos los actos oficiales y estar presente en las programaciones que realiza el colegio, con diez minutos de anticipación.
- g) Recibir a las estudiantes cuando lleguen a la institución y permitir su ingreso en casos de atraso justificado.
- h) Mantener una comunicación abierta con los padres de familia de los estudiantes sobre repetidas faltas a clase, incumplimiento de obligaciones de aprendizaje, o faltas graves de disciplina.
- i) Elaborar con la comisión respectiva el horario del plantel, buscando en el diálogo amable, una repartición de carga horaria, acorde a nuevos criterios pedagógicos y a las necesidades de los profesores.
- j) Dar a conocer, por escrito, al rectorado sobre la ausencia de profesores, personal administrativo y de servicio, para buscar la solución pertinente.

- k) Entregar semanalmente la estadística de asistencia de los profesores, personal administrativo y de servicio, haciendo constar los atrasos y faltas injustificadas para el descuento respectivo.
- l) Concienciar y apoyar sobre la buena presentación de las estudiantes.
- m) Establecer y comunicar, de diferentes formas, reglas sobre el ingreso de personas a patios, pasillos y aulas del plantel en horas laborables.
- n) Concienciar en todos los integrantes de la comunidad educativa la necesidad de conservar los equipos de trabajo, muebles, pupitres, mesas y demás enseres del plantel.
- o) Dar tareas de investigación o aplicación de aprendizajes a las estudiantes de los cursos, que por ausencia, justificada e injustificada de los docentes, no tuvieron clases.
- p) Llevar un registro de asistencia de los profesores y estudiantes en los eventos religiosos, sociales, deportivos, recreativos y culturales que se organiza.
- q) Llevar un registro o ficha de seguimiento de cada una de las tareas asignadas.

Son deberes y atribuciones de la directora, de la directora de la Escuela, las siguientes:

- a) Velar porque en la Sección Primaria se mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del Proyecto Educativo Institucional.
- b) Promover una superación constante en el plantel coherente con la Planificación Estratégica y Planes Operativos Anuales.
- c) Fomentar la fraternidad y unidad en la comunidad educativa.
- d) Propiciar el diálogo en el reconocimiento de derechos y en la imposición de obligaciones.
- e) Delegar funciones y supervisar su cumplimiento.
- f) Sugerir la contratación del personal idóneo, previo un estricto concurso de merecimientos y criterios de selección.
- g) Facilitar la capacitación y la actualización docente de los profesores/as.

- h) Recibir, anualmente, los inventarios actualizados de los diversos años de la escuela.
- i) Dar de baja los bienes inservibles del establecimiento.
- j) Organizar las carpetas con los documentos personales de los maestros.
- k) Mantener estrecha relación, coordinación, diálogo y comunicación con el rectorado sobre las actividades académicas, culturales, deportivas y de capacitación de su sección.

Son Derechos de los maestros y maestras:

1. Los docentes, dentro del respeto a la Constitución, a la Ley de Educación y a este Manual de Convivencia, tienen garantizada la libertad de enseñanza. El ejercicio de esta libertad deberá orientarse a promover una formación integral de las estudiantes, que contribuya a formar su conciencia moral y cívica de manera respetuosa con la libertad y dignidad personal de los mismos.
2. Ser valorado, considerado y respetado en su dignidad humana y condición profesional por parte de los directivos, Padres de familia, estudiantes, personal de administración y servicios de la institución.
3. Ser atendido y escuchado por los directivos en cualquier inquietud que tenga con respecto al manejo de su área, a las relaciones con cualquier miembro de la comunidad educativa o al funcionamiento del plantel.
4. Participar activamente en la elaboración y actualización del proyecto educativo institucional (PEI).
5. Ser informado oportunamente sobre cualquier evaluación o crítica que se haga de su trabajo y presentar sus descargos ante la autoridad competente.
6. Obtener los recursos pedagógicos necesarios para el cumplimiento de su labor docente, de acuerdo con las posibilidades del presupuesto institucional.
7. Recibir estímulos específicos, conforme al presupuesto institucional, que le motiven y dinamicen su participación y compromiso docente.
8. A intervenir en la gestión de la institución a través de los órganos establecidos al efecto.
9. A reunirse en los locales de la institución, siempre que no se perturbe el normal desarrollo de las actividades. Estas reuniones serán comunicadas a las

Autoridades del plantel con la antelación debida.

10. A convocar reuniones informativas profesionales.
11. A promover convocatorias de los docentes.
12. A ser informados por sus representantes en los órganos colegiados de los acuerdos adoptados por los mismos.
13. A ser informados de cuantas comunicaciones se reciban y les afecten laboral y profesionalmente.
14. A elegir y ser elegidos miembros de los órganos colegiados.

Son sus Deberes y Atribuciones:

1. Ser ejemplo para sus estudiantes en toda circunstancia y lugar.
2. Entregar a las estudiantes las evaluaciones y trabajos debidamente corregidos y darle a conocer las dificultades y fortalezas antes de pasarlas a coordinación para que puedan ejercer su derecho a reclamo cuando sea del caso.
3. Dar un trato justo y equitativo a las estudiantes sin evidenciar preferencias.
4. Estimular a las estudiantes a aprender a partir de sus logros y progresos antes que desde sus dificultades y fallas.
5. Controlar y resolver problemas disciplinarios dentro y fuera del salón de clase y no excluir de él a las estudiantes como sanción.
6. En el caso de extrema necesidad, el profesor acompañara al educando ante las autoridades del plantel y allí dejara constancia escrita del hecho, con copia para la comisión de disciplina y citación al padre de familia.
7. Respetar la dignidad de los educandos evitando las agresiones físicas, verbales y psicológicas
8. Dar un trato cortés a todo el personal de la institución.
9. No desautorizar a los compañeros delante de las estudiantes
10. Promover el buen nombre de la Institución y representarla con decoro dentro y fuera de ella.
11. Preparar oportunamente y continuamente las clases a fin de brindar a las estudiantes alternativas de aprendizaje.

12. Atender con amabilidad los reclamos de las estudiantes, padres o representantes y demás miembros de la Comunidad Educativa, siempre y cuando sean hechos en forma oportuna, respetuosa y darles adecuada y pronta solución.
13. Ser respetuoso equánime y prudente en el manejo de las relaciones interpersonales con las directivas, compañeros, educandos y en general con todas las personas vinculadas a la institución.
14. Hacer de los derechos de las estudiantes, criterio primordial en su relación con ellos.
15. Promover la participación dinámica y activa de las estudiantes en las clases y en la vida institucional.
16. Programar y organizar las actividades de enseñanza-aprendizaje de las asignaturas a su cargo de acuerdo con los criterios establecidos por el Consejo Académico, la Supervisión de Educación y la respectiva programación del área o del grado. Elaborar y entregar oportunamente a la Coordinación los planeamientos curriculares de las asignaturas correspondientes.
17. Participar, desde su condición de docente, en:
 - a. Los actos comunitarios, reuniones y convivencias convocadas por las directivas del plantel.
 - b. La realización de actividades complementarias.
 - c. Los comisionados para los que sea requerido.
18. Desempeñarse como dirigente/orientador de grupo que le sea asignado y elaborar, con padres y estudiantes, el proyecto de dirección de grupo.
19. Presentar, a las Autoridades respectivas, el informe del rendimiento de los estudiantes a su cargo, al término de cada uno de los períodos de evaluación, certificar las valoraciones con sus firmas.
20. Elaborar oportunamente las planillas de calificaciones y presentar el informe correspondiente a los estudiantes, escuchar las inquietudes de éstos.
21. Atender a los Padres de familia en los horarios establecidos para ello; hacer el registro correspondiente en la hoja de vida del estudiante.
22. Controlar, en cada clase dictada, la asistencia de los estudiantes y presentar el correspondiente reporte al dirigente/orientador de grupo y/o al DOBE en caso de que la ausencia del estudiante supere dos días consecutivos y no medie ninguna

comunicación.

23. Cumplir las jornadas laborales y asignación académica de acuerdo con las normas vigentes. .
24. Llevar a cabo, conjuntamente con los directivos y demás profesores, la reunión de evaluación periódica del rendimiento de sus estudiantes.
25. Dirigir las reuniones de Padres de familia e informarles periódicamente acerca del rendimiento de sus hijos.
26. Abstenerse de fumar en horas de clase y en los lugares no autorizados por la dirección de la institución.
27. Tratar cordial y respetuosamente a las directivas, compañeros y demás personas de la comunidad.
28. Prestar atención y apoyo a los estudiantes con su presencia continua en el desarrollo de las actividades escolares.
29. Dirigir la formación integral y armónica de la personalidad de la estudiante.
30. Adaptar a las condiciones peculiares de sus estudiantes el desarrollo de las programaciones didácticas y utilizar la metodología que considere más adecuada para las estudiantes, conforme al modelo pedagógico adoptado por la Institución.
31. Elaborar en equipo, con los docentes de su área/grado, la programación y demás actividades.
32. Tomar parte de la recreación y otras actividades en las horas libres y recreos.
33. Colaborar en el mantenimiento de las instalaciones y material de la institución, comunicando inmediatamente a la dirección cualquier anomalía o deterioro que se detecte.
34. Favorecer el mantenimiento de una actitud positiva de los padres hacia la institución.
35. Exponer a las estudiantes la programación del curso/área/grado, así como cualquier modificación que se introduzca en la misma.
36. Dar a conocer a las estudiantes los criterios generales que va a aplicar para la evaluación de los aprendizajes y la promoción de los estudiantes.
37. Brindar espacios de recuperación académica a los estudiantes.
38. Cuando se ausente en horas laborales para cumplir otro compromiso deberá presentar el respectivo documento que soporte su ausencia, sea de salud,

sindical o fuerza mayor.

39. Cumplir las normas fijadas en este Manual de Convivencia.

Son Derechos de las estudiantes:

1. Ser respetado en su dignidad personal por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa
2. Obtener de la Unidad Educativa una educación que favorezca el pleno desarrollo de su personalidad conforme a los objetivos del nivel educativo
3. Ser atendida oportunamente por el personal administrativo, docente y directivo en lo referente a sus iniciativas, sugerencias, proyectos y justas reclamaciones.
4. Participar en los procesos eleccionarios que se establezcan en la Institución, conforme a las normas legales para garantizar la organización y participación estudiantil y su representación en los órganos directivos y de control.
5. Participar activamente en la planeación, ejecución y evaluación institucionales de las actividades curriculares que organiza la Institución, especialmente a través de su representante en el consejo directivo.
6. Gozar de los beneficios y servicios de bienestar estudiantil que ofrece el plantel como enfermería, psicología, servicios religiosos, convivencias y actividades deportivas
7. Respetar y valorar los símbolos institucionales (himno, bandera y escudo)
8. Disfrutar de un ambiente agradable, limpio, sano y en buen estado.
9. Recibir capacitaciones de prevención en pro de la salud física y mental. (conversatorios-charlas de higiene, educación sexual, conferencias, talleres etc.)
10. Ingresar a la institución en pleno uso de sus facultades mentales.
11. Disponer de los elementos necesarios en caso de solicitar los primeros auxilios
12. Ser identificada como miembro de la institución llevando siempre el nombre de esta en alto.
13. Ser reconocida como miembro de la comunidad educativa.
14. A que sus elementos personales, implementos de estudio y demás bienes sean respetados por parte de la comunidad educativa
15. Disfrutar y hacer buen uso de las zonas verdes, espacios recreativos, salones y auditorios de la institución educativa.

16. Disfrutar de un ambiente adecuado
17. Ser tratado con respeto
18. A participar en los procesos educativos institucionales programados por el plantel
19. A conocer los lineamientos y parámetros de la institución
20. Recibir una educación con calidad
21. Obtener del docente la información sobre los programas académicos y los logros señalados por el ministerio de educación y los elaborados por los docentes de la misma asignatura.
22. Obtener las correspondientes excusas y permisos cuando se deja de asistir a clases por estar representando al colegio en eventos deportivos y de convivencia social.
23. Estar en igualdad de condiciones para recibir los estímulos establecidos por el plantel, tanto en actividades académicas como deportivas y de convivencia social.
24. apelar en caso de ser sancionado, en un tiempo máximo de 48 horas. Dicha apelación debe hacerse por escrito y por intermedio del Consejo Estudiantil a las autoridades respectivas.
25. A recibir una educación con la práctica de valores
26. Ser respetada su integridad personal y a gozar de un ambiente tranquilo, pacífico y sano.

Son sus Deberes y Responsabilidades:

1. Respetar a todos los miembros de la comunidad educativa, aceptando a los demás sin discriminar.
2. Practicar normas sanas de convivencia con el personal de la institución y con las personas externas a esta.
3. Manifestar el cariño y el afecto hacia las compañeras, a través de un comportamiento que indique el crecimiento adecuado en la madurez afectiva.
4. Contribuir eficazmente a formar la comunidad educativa por medio de actitudes positivas que propicien los logros de los objetivos del colegio

5. Asistir a clases y presentar las evaluaciones correspondientes que le sean asignadas.
6. Solicitar de manera adecuada la atención por parte del personal administrativo, docente a la hora de realizar las reclamaciones con respecto a su proceso escolar.
7. Cultivar la democracia y hacerla parte de su vida. Hacer por convicción todo aquello que favorezca la formación integral y vaya en favor de la comunidad educativa. El bien común debe primar sobre los intereses individuales de los educandos
8. Participar en las diferentes actividades programadas dentro y fuera de la institución, como proyección del plantel educativo a la comunidad.
9. Participar activamente de todos los beneficios que el plantel otorga en calidad de estudiante, de una forma oportuna y dinámica.
10. Reconocerse como ecuatoriana e integrante de la comunidad educativa respetando los símbolos patrios e institucionales.
11. Conservar en buen estado la institución y todos los enseres de esta, manteniéndolos limpio dándoles el trato adecuado.
12. Tener disposición y participar dinámicamente en las actividades de capacitación programadas por el plantel para el beneficio de la formación de la comunidad educativa.
13. Presentarse a la institución en estado consciente, sobrio y saludable.
14. Por razones comunitarias de salud y disciplina, los miembros de la comunidad educativa deben abstenerse de portar, distribuir o consumir dentro de las instalaciones cigarrillos, bebidas alcohólicas y sustancias psicotrópicas y/o estupefacientes.
15. Darle un uso adecuado a los servicios públicos de la institución.
16. Acercarse en caso de emergencia al personal encargado de brindar los primeros auxilios y utilizar los servicios de este de una forma oportuna y adecuada.

17. Portar correctamente el uniforme de acuerdo al horario y las características propias de este.

UNIFORME:

- El uniforme diario para las actividades académicas es:
- Falda a cuadros, blusa blanca, chompa azul con el sello del Establecimiento, zapatos negros, medias blanca.
- El uniforme para educación física es:
- Calentador, azul con rayas laterales blanca, short azul y camiseta blanca con azul
- EL uniforme de fiesta es.
- Falda de diario, zapatos azul oscuro de taco pequeño, medias nylon euro color , chaleco del mismo del mismo color de la falda y lazo de cinta azul
- Teniendo en cuenta el tiempo climático es permitido llegar al plantel con una prenda gruesa diferente al uniforme, mas no permanecer con ella dentro de él.
- El uniforme es para uso exclusivo durante la permanencia y actividades del plantel; no utilizarlo para actividades que no son del establecimiento.



18. Demostrar su sentido de pertenencia y lealtad al plantel, evitando comportamientos que desdigan de la educación asumida y que atenten contra el prestigio formativo del mismo.
19. Respetar los elementos, materiales e implementos de los demás actuando con honestidad y rectitud.
20. Darle buen uso a los espacios de la institución, cuidando y protegiendo sus jardines, aulas, insumos y demás anexos ya que éstos nos permiten sentirnos a gusto en nuestro ambiente escolar.
21. Comportarse de manera correcta en la institución, evitando los ruidos y dándole un buen manejo al inmueble.
22. Favorecer el ambiente de estudio y disciplina y no entorpecer el normal desarrollo de las clases. Con tal fin no se permite portar radios, grabadoras, walkman, ataris u otros objetos distractores. (revistas pornográficas, u otra literatura que atente contra la dignidad de las personas y las sanas costumbres)
23. En caso de portar celulares, estos deben ser utilizados en las horas de descanso.
24. No realizar ventas para beneficio personal dentro del plantel.
25. Brindarle un trato adecuado al personal de la comunidad educativa, evitando las agresiones físicas, verbales y psicológicas hacia estos.
26. Llamar a cualquier miembro de la comunidad por su nombre evitando los apodos o sobrenombres que maltraten al los demás.
27. Emplear un lenguaje culto y cordial en las relaciones interpersonales dentro y fuera del colegio.
28. Comprometerse con la institución y trabajar en pro del crecimiento de esta.
29. Asumir con plena responsabilidad las faltas y evitar sobrepasar las normas.
30. Cumplir con las labores curriculares y académicas, participando activamente en el proceso educativo.
31. Asistir a la institución puntualmente y con los útiles escolares correspondientes.

32. Aprovechar los servicios educativos que la institución les ofrece.
33. Esforzarse por cumplir a cabalidad los logros asignados por la institución.
34. Para ausentarse del colegio por causas validas y justificadas es necesario tener el correspondiente permiso por escrito por parte de Inspección, con previa autorización escrita del representante
35. Demostrar mediante excusas médicas o de los padres de familia la no asistencia al colegio, por causas justificables y de fuerza mayor, dicha excusa debe presentarse al día siguiente .
36. En caso de no poder asistir a la institución se debe llamar a la institución y expresar el motivo.
37. Tener un comportamiento adecuado y hacer méritos para adquirir estímulos positivos establecidos por la institución
38. Comportarse bien y evitar sanciones innecesarias.
39. Cumplir con las normas establecidas por la institución.
40. Conocer y cumplir el presente manual de convivencia.
41. Cultivar los valores humanos de la autenticidad, la búsqueda de la verdad, la sinceridad, la honestidad, la justicia, el diálogo.
42. Cumplir con exactitud el horario para las clases, celebraciones culturales, sociales, pastorales y deportivas propuestas por la institución.
43. Observar y cumplir las normas y horarios que para el bien común establezcan los diferentes servicios: secretaría, administración, biblioteca, material didáctico, fotocopias, psicología, portería, el carné estudiantil le servirá de identificación para gozar de estos servicios.
44. Por razones de seguridad y salud no se permite el porte de armas, elementos o sustancias que puedan poner en peligro o afecten la integridad física y/o moral de los miembros de la comunidad educativa o causen daños de cualquier naturaleza a los bienes e instalaciones del plantel.

Los Derechos de los padres y madres de familia y representantes son:

1. Brindársele el material adecuado para conocer de una forma pertinente y veraz este manual de convivencia.
2. Representar y respaldar al alumno
3. A ser informados sobre la situación del proceso de formación de la alumna.
4. A que su hija o representada actúe de manera responsable frente a su propio proceso educativo.
5. Ser tratados de una manera justa, tolerante y respetuosa por parte de todos los estamentos de la comunidad educativa.
6. A que su hija o representada reciba una educación integral y en los horarios establecidos.
7. Permitir la salida de los alumnos cuando sea estrictamente necesario
8. Que sea respetada su calidad de acudiente a la vez que se respeta la dignidad de su acudido

Son sus deberes y responsabilidades:

1. Conocer ampliamente este manual de convivencia con el fin de asimilar la filosofía institucional, el sistema educativo dominicano, los objetivos formativos, los deberes y derechos que tienen los diferentes estamentos que conforman la comunidad educativa y convertirse en agentes del proceso educativo de sus hijos o representados
2. Comprometerse a desempeñar cabalmente su rol de padre/representante, por medio de la firma de la respectiva matrícula y el acompañamiento durante la permanencia en el plantel
3. Asistir personalmente a las reuniones de entrega de boletines según el calendario escolar y las que se programen a lo largo del año.
4. Proporcionarle a sus hijas los útiles, libros materiales y uniformes para el normal desarrollo de las actividades.
5. Preocuparse por la buena presentación personal de sus hijas

6. Acudir con prontitud en las horas señaladas cuando profesores, directivos, psicólogos los citen al plantel
7. No interrumpir las clases o actividades para hablar con sus hijas, profesores u otras alumnas, o para entregarles útiles, tareas, trabajos, comida entre otros.
8. Elaborar y firmar con veracidad y exactitud las excusas y permisos de sus hijos por inasistencia, retraso u otros motivos.
9. Responder por los daños al establecimiento, a sus compañeras o a otras personas que cause la alumna voluntariamente, por imprudencia o por descuido

4.1.4 El plan estratégico

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una [organización](#) (empresarial, institución educativa, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir durante un tiempo determinado, de esta forma, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Su enfoque y metodología de construcción son diversos pero hay componentes obligatorios que no pueden omitirse tal el caso del diagnóstico, la visión, la misión, las estrategias, líneas de acción y la formulación de los proyectos. La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero si dispone de este instrumento de planificación con todos sus componentes desarrollados y de los cuales, es importante presentar la siguiente matriz:

OBJETIVOS	LINEAS ESTRATEGICAS	METAS			PROYECTOS
		C	M	L	
Desarrollar una oferta educativa en base a un modelo pedagógico coherente con la visión institucional	Interiorización de bases teóricas. Definición del modelo pedagógico institucional.		X		El modelo pedagógico de la unidad educativa L.J.C.

Difundir y diseñar el PCI de la unidad educativa.	Diseño participativo del PCI.	X			El currículo institucional de la unidad educativa L.J.C.
Promover la intra e Interdisciplinariedad entre áreas de estudio.	- Propuestas por aéreas y años de básica.	X			Articulación de contenidos.
Fortalecer los procesos de de E-A en el aula.	- Seguimient o y acompaña miento en el aula.			X	Estrategias metodológicas.
Construir u a nueva cultura de evaluación educativa.	- Determina ción consensua da del sistema de evaluación institucion al.	X			Sistema de evaluación de la unidad educativa L.J.C.

4.1.5 El plan operativo anual (POA)

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad o institución educativa los objetivos a conseguir durante un año lectivo o año calendario.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la institución, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada departamento o cada comisión, el plan operativo anual debe desglosar los objetivos específicos en proyectos, estrategias y líneas de acción, por tanto, es común en un plan operativo

anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo.

A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero no dispone de un Plan Operativo Anual.

4.1.6 El proyecto educativo institucional

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de planificación, elaborado por la institución educativa, que integran los marcos referencia, contextual, teórico y operativo, de manera consensuada y participativa, optimizando los recursos disponibles con la finalidad de lograr calidad en la educación.

Constituye, el PEI, la brújula que orienta el quehacer educativo de todos quienes integran la comunidad educativa; este instrumento no debe ser impuesto por ninguna autoridad, debe nacer del conocimiento profundo de la realidad y de un consenso y compromiso institucional; son sus características: manejable, generador, integral, coherente, participativo, consensuado, flexible, abierto, progresivo.

En la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, si bien existe la Planificación Estratégica que constituye el corazón del PEI, este documento no está estructurado de acuerdo con los lineamientos sugeridos por la Dirección de Educación en el documento Gestión Educativa Institucional difundido en el 2003; consecuentemente el PEI está incompleto y sin algunos aspectos que son de rigor.

4.1.7. Reglamento interno y otras regulaciones

Es un documento orientador que contiene las obligaciones, deberes y derechos de los trabajadores o estamentos que integran la institución. Como tal, es un documento extractado de las diversas normas legales sobre la material. En el caso de las entidades

particulares, este documento debe ser de conocimiento de la autoridad de trabajo de la jurisdicción, pues es de su competencia cautelar las relaciones de trabajo. El Reglamento Interno: responde a propósitos institucionales asegurando la interrelación de todos sus componentes organizacionales.

Como beneficios se pueden señalar: permite diseñar el futuro que se desea alcanzar y formular trabajos; permite enfrentar los cambios en la realidad con mayor éxito y efectividad; mejora la planificación, comunicación y motivación de los recursos humanos. Es una extensión del Reglamento General a la Ley de Educación, es decir, no hay que crear ni inventar nada.

Entre sus características, están:

- Regula y norma las actividades administrativas e institucionales en orientación a las actividades pedagógicas.
- Articula coherentemente las disposiciones generales del macrosistema y las necesidades internas de la institución educativa.
- Complementa, especifica y adecua las normas según la naturaleza, dimensión y organización de la institución.

La Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero si dispone de un Reglamento Interno que consta en su estructura de: datos informativos, considerandos, 21 capítulos y 78 artículos;

4. 2 .La estructura organizativa de la Unidad Educativa

4.2.1. Misión y visión

MISIÓN

Una misión se refiere al propósito principal de la existencia de una institución, de una organización, de una entidad; debe dar respuesta a la preguntas de ¿Por qué existimos? ¿Cuál es nuestra actividad básica? Está muy relacionada con la visión e implica el aporte de cada grupo para la consecución de la misma. Referente a la misión,

como es una institución particular regentada por religiosas dominicanas, lo primero es educar en la Fe y luego dar una educación de calidad acorde a los tiempos modernos, al contar con un personal docente comprometido con la educación. Por tal razón motiva a sus maestros a que enseñen la cátedra con el ejemplo de vida.

La misión está redactada, así:

“Educar en la fe, mediante la proclamación de la palabra de Dios y la vivencia individual. Brindar una oferta educativa de alta calidad científica, técnica y humana en base a un personal docente calificado y comprometido con la educación. Potenciar la capacidad y el compromiso individual y colectivo de todos los actores de la comunidad educativa en un permanente proceso de aprendizaje compartido a través de estrategias metodológicas innovadoras que integren la riqueza individual de las estudiantes con los aportes de la ciencia y la tecnología del nuevo milenio”.

VISIÓN

La visión es una descripción de un futuro deseado, difícil pero no imposible de lograr, basado en principios, ideales y valores compartidos, es el destino al cual pretendemos llegar, implica un desafío. En cuanto a la visión que tiene la institución es que sus estudiantes al salir de la misma sean personas que sepan desenvolverse en el mundo que les rodea y que se sensibilicen ante los problemas que surgen a diario en la sociedad. La visión que tiene la institución frente al mundo actual en que nos desenvolvemos en la que las personas no cuentan sino solo su rendimiento, es decir que produzca, pero poco o nada les interesa las condiciones en que realice un trabajo. De esta forma la tienen redactada de la siguiente manera:

“Una comunidad de humanización y educación de calidad para la vida, orientada a la formación integral de la persona, la vivencia religiosa con el testimonio de la fe y la práctica de valores; que brinda oportunidades de ser útiles a la sociedad a niñas y jóvenes triunfadoras, mediante la interacción participativa y dinámica con maestros y maestras innovadores; padres y madres de familia comprometidos con la educación de sus hijas, siendo sensibles a los problemas de los demás”.

4.2.2 El Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una [empresa](#) u [organización](#). Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones [jerárquicas](#) y [competenciales](#) de vigor en la organización.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Tiene una doble finalidad: Desempeña un papel informativo y, procura obtener todos los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos. En el organigrama no se tiene que encontrar toda la información, para conocer como es la estructura total de la empresa.

Todo organigrama tiene que cumplir los siguientes requisitos: tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar; Debe contener únicamente los elementos indispensables.

En la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero no se ha diseñado ni se ha elaborado un organigrama de la institución.

4.2.3. Funciones por áreas y departamentos

En la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero no hay una organización por áreas y departamentos, sin embargo, en la institución educativa investigada, en el Reglamento Interno donde se indica:

Los departamentos con los que cuenta la institución son:

RECTORADO:

- Velar porque la institución mantenga su misión formadora, de acuerdo con los postulados del Proyecto Educativo Institucional.

- Planificar y organizar la pastoral educativa.

- Promover una superación constante en la labor educativa de todos los integrantes de la obra educativa.

- Fomentar la fraternidad entre los miembros de la comunidad educativa.

- Delegar funciones y supervisar su cumplimiento.

- Orientar a los profesores/as para que lleven una vida cristiana y den testimonio de su fe.

- Planificar junto con las comisiones respectivas, las jornadas pedagógicas al inicio del año y otras planificaciones sobre capacitación y actualización docente.

- Comunicar ante las autoridades educativas y laborales competentes el cambio o separación de profesores y demás personal que infringieran disposiciones legales o reglamentarias internas del Plantel.

- Recibir anualmente, los inventarios actualizados de las diversas dependencias.

VICERRECTORADO:

- Colaborar estrechamente con la Rectora, a fin de propiciar el fiel cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y su respectivo proceso.

- Dirigir la marcha académica del plantel en base a una Planificación Estratégica y sus respectivos Planes Operativos Anuales.

- Presidir la junta de directores de área, las juntas de las áreas académicas, las comisiones permanentes y exigir a cada una de ellas el plan anual de actividades; y planificación de unidades; en caso de incumplimiento comunicará al Rectorado para que adopte los correctivos pertinentes.

- Coordinar y evaluar el trabajo de las áreas y las actividades de los Equipos de Gestión académica.

- Fomentar el diálogo y el espíritu fraterno de comunión y solidaridad entre los diversos estamentos del plantel.

- Informar al rectorado sobre el avance y marcha del proceso educativo.

- Coordinar las sesiones del Gobierno Escolar y Consejo Estudiantil.

- Asesorar a las estudiantes de quinto curso en las prácticas y programas que tienen que realizar previo a la obtención del título de Bachiller.

- Estructurar: mallas curriculares, innovaciones educativas, actualizaciones de pensum, distributivos, y demás tareas con el apoyo de un asesor pedagógico.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN Y BIENESTAR ESTUDIANTIL

Este departamento está integrado por: La Orientadora del Bachillerato y la Orientadora de la Educación Básica; la Inspectora general y el médico. Y realiza lo siguiente:

- Presentar un plan operativo anual, de acuerdo a su área de especialización.
- Investigar y descubrir las aptitudes y necesidades, con un seguimiento continuo dentro y fuera del plantel.
- Organizar una ficha psicológica por estudiante.
- Elaborar una guía de trabajo vocacional y profesional.
- Sugerir las medidas pertinentes para solucionar problemas o reconocer los éxitos logrados.
- Coordinar con las maestras dirigentes las medidas individuales y de grupo que deban adoptarse.
- Testimoniar con la palabra y el ejemplo su adhesión al Proyecto Educativo del Plantel, en su orientación cristiana Dominicana.
- Analizar, seleccionar y renovar los test, cuestionarios y pruebas psicopedagógicas de acuerdo a las necesidades.
- Preocuparse, además de la orientación, de organizar charlas con diferentes profesionales, para brindar una adecuada orientación profesional.
- Investigar el entorno familiar y social para proyectarlas a la solución práctica de sus problemas.
- Brindar asesoramiento al Consejo Estudiantil y Gobierno Escolar para un mejor desempeño en su función.
- Colaborar estrechamente con el Departamento de Educación para la Fe en la consecución del Proyecto de Vida y de una verdadera búsqueda de su Vocación.

En cuanto a las comisiones, se han organizado de la siguiente manera:

Comisiones de la Unidad Educativa “Luisa de Jesús Cordero”		
1	Comisión Técnico Pedagógica.	
	Lic. Hna. Elvira Vivanco	CORDINADORA
	Nor. Cecilia Lovato	
	Nor. Nora Fabiola Arévalo.	
	Dra. Ruth Peñafiel	
	Hna. Celia Bernal	
2	Comisión Sociocultural.	
	Nor. Carmita Yunga	CORDINADORA
	Egres. María Augusta Pinos	
	Lic. Martín Páez.	
	Egres. Janeth Verónica Ponce	
	Lic. Miriam Barros	
3	Comisión De Deportes.	
	Lic. Jenny Rosas Defaz.	CORDINADORA
	Egres. Susana Guanuche	
	Nor. Fanny Cornejo	
	Prof. Juanita Machuca	
	Lic. Vicente Bustos	
	Lic. José Jara.	
4	Comisión De Liturgia.	
	Sor Celia Bernal	CORDINADORA
	Sonia Almeida.	
	Prof. Esteban Sack	
	Nor. Bertha Tenorio	
	Comisiones Del Colegio	
1	Comisión Técnico Pedagógica.	
	Dra. Dora Patiño.	CORDINADORA
	Lic. Esperanza Ayabaca.	

	Lic. Lucía Cobos.	
	Econ. Neyma Ulloa	
	Mst. Manuel Guaman	
	Hna. Gloria Fajardo R.	
2	Comisión Socio- Cultural.	
	Lic. Esperanza Ayabaca	CORDINADORA
	Ing. Roberto García.	
	Lic. Elizabeth Macas	
	Dra. Sofía Ordoñez	
3	Comisión De Deportes.	
	Lic. Agustín Ochoa	
	Dr. Iván Collar	
	Lic. Fernando Tamayo.	CORDINADORA
4	Comisión De Disciplina.	
	Tecn Susana Chicaiza.	
	Lic. Hna. Lucrecia Fajardo.	CORDINADORA
	Lic. Nelly Calderón	
5	Comisión De Liturgia.	
	Egres Blanca Ordóñez	
	Lic. Hna. Lucrecia Fajardo	
Áreas Sección Colegio		
1	Área De Ciencias Exactas.	
	Lic. Ocho Agustín.	JEFE DE AREA
	Eco. Neyma Ulloa	
2	Área De Lenguaje Y Comunicación.	
	Lic. Esperanza Ayabaca.	JEFE DE AREA
	Tec. Susana Chicaiza	
3	Área De Estudios Sociales.	
	Dra. Dorita Patiño.	
	Dr. Iván Coellar.	JEFE DE AREA
	Hna. Blanca Ordoñez	

	Ruth Cárdenas	
	Nelly Calderón	
4	Área De Ciencias Naturales.	
	Lic. Lucía Cobos.	JEFE DE AREA
	Dr. Sofía Ordoñez.	
5	Área De Educa. Artística.	
	Lic. Fernando Tamayo.	JEFE DE AREA
	Tecnol. Susana Chicaiza	
6	Área De Informática.	
	Dra. Dorita Patiño.	
	Tecn. Roberto García.	JEFE DE AREA
	Susana Chicaiza	
7	Área De Lenguaje Extranjera	
	Lic. Elizabeth Macas	JEFE DE AREA
	Dr. Iván Coolar	
	Profes. Juanita Machuca	

4.3.El clima escolar y la convivencia en valores

4.3.1. Dimensión pedagógica curricular y valores

En lo que respecta al diseño curricular de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, éste está de acuerdo a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación y en base a lo expuesto en el documento de Reforzamiento y Actualización del Currículo 2010; el trabajo se desarrolla por áreas de estudio (Matemática, Lengua y Literatura, Estudios Sociales y Ciencias Naturales) y está definido los mínimos obligatorios para cada año de básica en el denominado Mapa de Conocimientos; de la misma forma, para cada año de básica están definidos los ejes de aprendizaje y los bloques curriculares en los que, durante la planificación hay que tomar en cuenta a temas transversales relacionados con el Buen Vivir en los que sobresalen los valores, especialmente los básicos como: respeto, solidaridad, responsabilidad, honestidad; cada maestro diseña y maneja su Programa Curricular Institucional.

4.3.2 Dimensión organizativa operacional y valores

La organización de los diferentes estamentos e instancias de la escuela, que no son diversas como en el colegio, están estructurados de acuerdo a la Ley de Educación vigente y deberá ser rediseñada debido a la aprobación de la nueva ley de educación cuyo modelo de gestión tiene un enfoque totalmente descentralizador; las comisiones por ejemplo se designaron, mediante selección de afinidad, al comienzo del año lectivo, esto es en septiembre/10, cada una de ellas tiene una coordinadora y ejecuta un plan de trabajo que fuera aprobado por la junta general de profesores; la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero es una de las pioneras en trabajar por la participación de las niñas por lo que el tema de los valores está presente en el desarrollo curricular en el aula y en la institución a través de espacios sugeridos por las mismas estudiantes.

4.3.3 Dimensión administrativa, financiera y valores

La administración está a cargo de la rectora, vicerrectora, inspectora y directora quienes han sido designadas por la Comunidad de Hermanas Dominicanas y, a excepción de la vicerrectora todas son religiosas; en opinión del personal la actuación de las directivas está basada en la prudencia, el respeto, la responsabilidad y honestidad, por lo que todos apoyan su gestión e iniciativas y que por lo general son aportes desde los mismos maestros y maestras; el manejo financiero se lo realiza por medio de la colecturía de la comunidad religiosa institucional que está supeditada a la colecturía provincial que autoriza gastos y más financiamientos.

4.3.4 Dimensión comunicativa y valores

En cuanto a la comunicación entre las diferentes instancias, ésta es fluida, clara, oportuna y frontal; se sabe de todo y para todos; cualquier comunicación emitida desde la Dirección de Educación o de autoridad superior, es dada a conocer a todos los docentes mediante circular o breves reuniones; de esta manera la comunicación funciona como es debida, con confianza entre maestros, maestros-directivo, maestros-

estudiantes, estudiantes-estudiantes y maestros-directivos-padres de familia se pretende una convivencia en paz y en armonía.

4 .4 Análisis FODA

4.4.1 Fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia Docente de maestros y (as). 2. Perfil profesional (Titulo idóneo de los profesores.) 3. Facilidad de las autoridades educativas hacia la capacitación de los recursos humanos. 4. Relaciones interpersonales muy buenas entre maestros y maestras. 5. Educación Religiosa Católica que inculca la práctica de valores. 6. Elemento humano responsable en el cumplimiento de sus labores. 7. Disponibilidad del local propio y espacio físico aceptable 8. Predisposición al trabajo y al servicio por parte del personal docente, administrativo y de servicios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa participación y compromiso de los/as padres y madres en la educación de sus hijas. 2. Altos índices de baja autoestima en las estudiantes especialmente de la Educación básica. 3. Diversidad de criterios metodológicos para el diseño curricular 4. Falta de actualización en el manejo de nuevas estrategias metodológicas. 5. La carga horaria no contempla espacios-hora para la recuperación y asistencia personalizada. 6. Bajo nivel de comprensión lectora en las estudiantes así como del desarrollo del pensamiento. 7. Falta de recursos didácticos y medios audiovisuales en el aula (TICs).

4 .4.2 Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aceptación de la Institución en la sociedad. 2. Apoyo de las autoridades educativas. 3. Apoyo del estado con partidas. 4. Apoyo económico de los padres y madres de familia. 5. Disponibilidad de eventos de capacitación 6. Convicción religiosa de las familias a la cual la Institución da respuesta. 7. Ubicación en un sector estratégico de fácil acceso 8. Acceso a servicios Básicos y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de garantías a la integridad física de las estudiantes. 2. Corrupción generalizada en el país. 3. Contaminación ambiental por smog y ruido que interrumpen el trabajo en el aula. 4. Bajo nivel de instrucción de los/as padres y madres de familia. 5. Problemas familiares que inciden en el desempeño de las estudiantes: Desintegración familiar, alcoholismo, desempleo, migración entre otros. 6. Uso indebido del tiempo libre por estar solas.

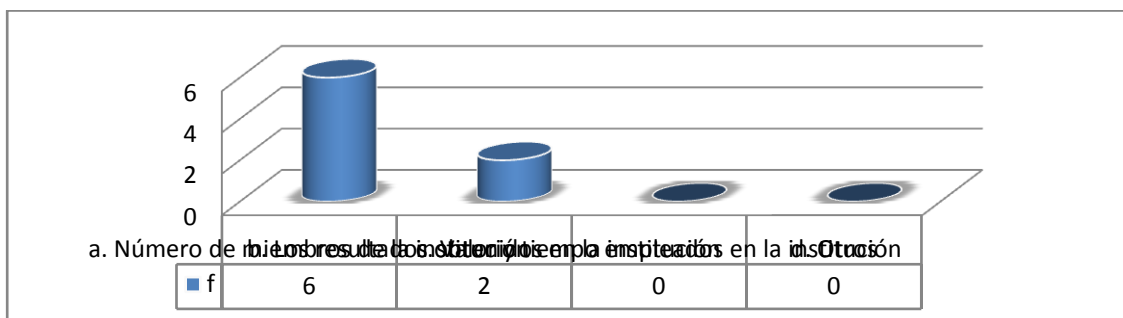
complementarios: agua, luz, medios de comunicación, transporte, bibliotecas etc.

4.5. RESULTADOS DE ENCUESTA Y ENTREVISTAS

4.5.1. De los Directivos

TABLA N° 8 FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EN EL CENTRO EDUCATIVO	f	%
a. La rectora organiza las tareas en una reunión general cada trimestre	3	35.5
b. Por coordinadores de área	5	62.5
c. Por grupos de trabajo	0	0
d. Trabajan individualmente	0	0
e. No contestan	0	0

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

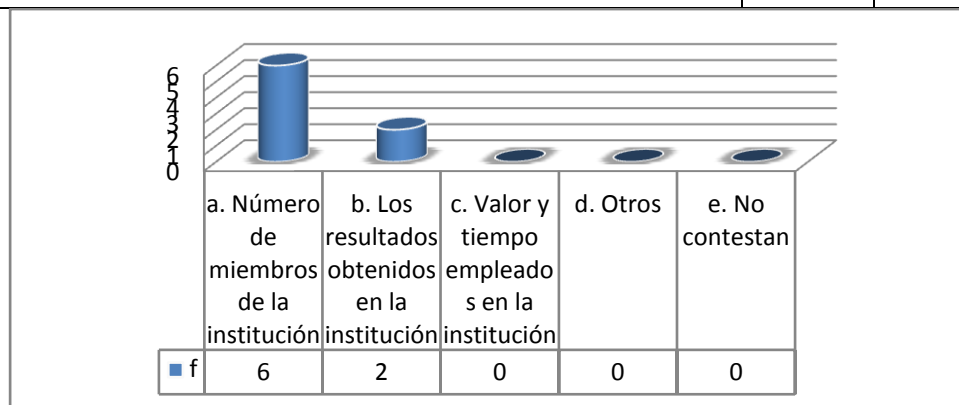


Cuadro N°8 Realizado por: La autora
Fuente: Docentes Unidad Educativa

De acuerdo a esta información las tareas institucionales se organizan en reuniones trimestrales (35.5%) pero también con los coordinadores de áreas (62.5%); consecuentemente se parte del consenso mayoritario hasta los grupos que lideran cada área de estudio.

TABLA N° 9 ASPECTOS QUE TOMAN EN CUENTA PARA MEDIR EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN	f	%
a. Número de miembros de la institución	6	75
b. Los resultados obtenidos en la institución	2	25

c. Valor y tiempo empleados en la institución	0	0
d. Otros	0	0
e. No contestan	0	0

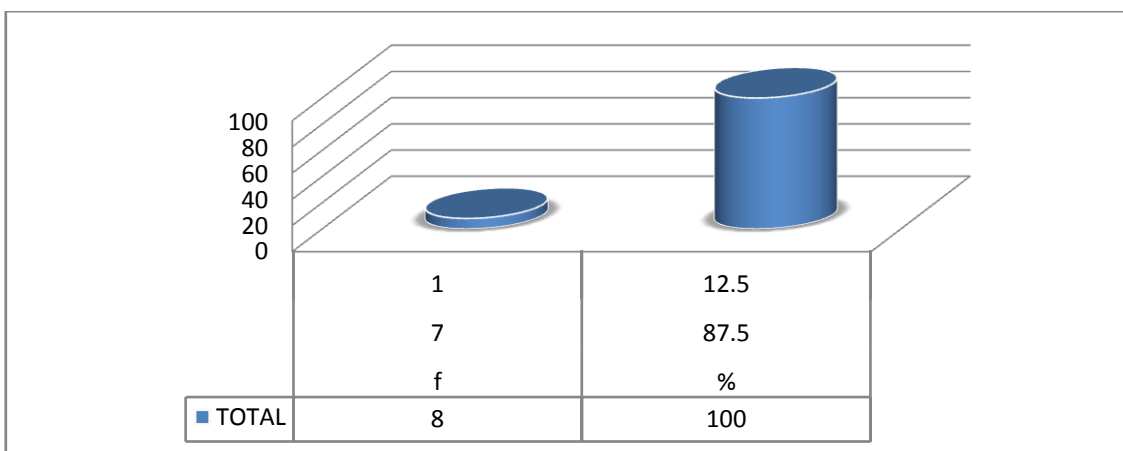


Cuadro N° 9 Realizado por: La autora
Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

Es evidente que el tamaño de la institución lo determinan la cantidad de quienes conforman la comunidad educativa, en especial las estudiantes y los maestros/as, así se señala en un 75%; no está claro el aspecto de “los resultados obtenidos en la institución” puesto que se hace referencia al tamaño y no a los resultados.

TABLA N° 10 LAS TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRAN ESCRITAS EN EL MANUAL DE NORMAS Y REGLAS	f	%
Si	7	87.5
No	1	12.5
TOTAL	8	100

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

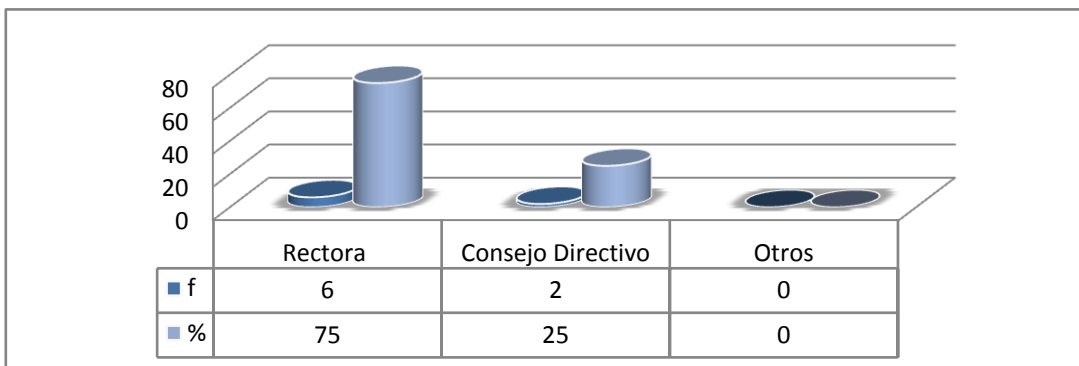


Cuadro N°10 Realizado por: La autora
Fuente: Informes de Docentes Unidad Educativa

La respuesta de NO (12.5%) es posible que corresponda a quien no ha leído el Manual de Convivencia de la Institución, integrado al Reglamento Interno y en el que se encuentran especificados las reglas institucionales (87.5%); en este sentido, el Ministerio de Educación separa el Reglamento del Código de Convivencia (no manual)

Tabla N°11 EL CLIMA DE RESPETO Y CONSENSO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTA LIDERADO POR LA/EL	f	%
Rectora	6	75
Consejo Directivo	2	25
Otros	0	0

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



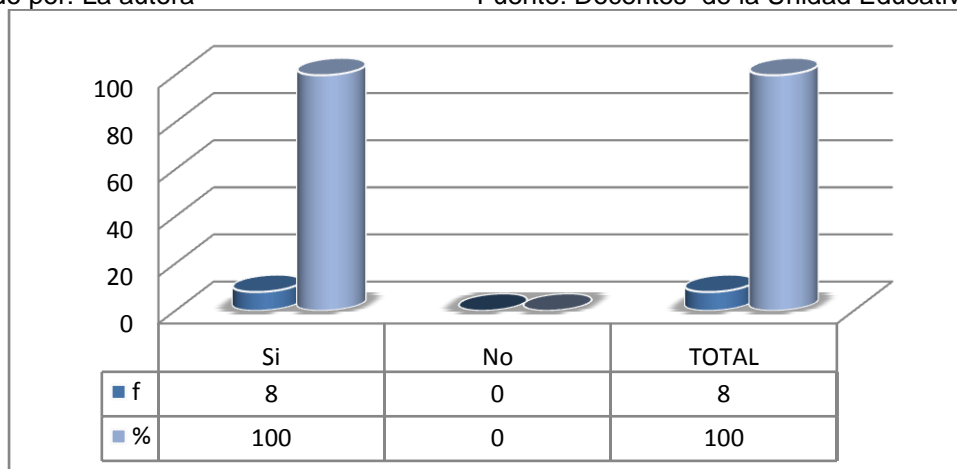
Cuadro N°11 Realizado por: La autora
Fuente: Informes de Directivos Unidad Educativa

Se visualiza que la toma de decisiones está en la máxima autoridad de la institución: la rectora, as í lo indican el 75% de los encuestados; otros lo ubican en el Consejo Directivo (25%); al ser una institución de tipo particular, obviamente el poder está en la rectora.

Tabla N° 12 SE DELEGALA TOMA DE DECISIONES PARA RESOLVER CONFLICTOS		f	%
Si		8	100
No		0	0
TOTAL		8	100

Realizado por: La autora

Fuente: Docentes de la Unidad Educativa



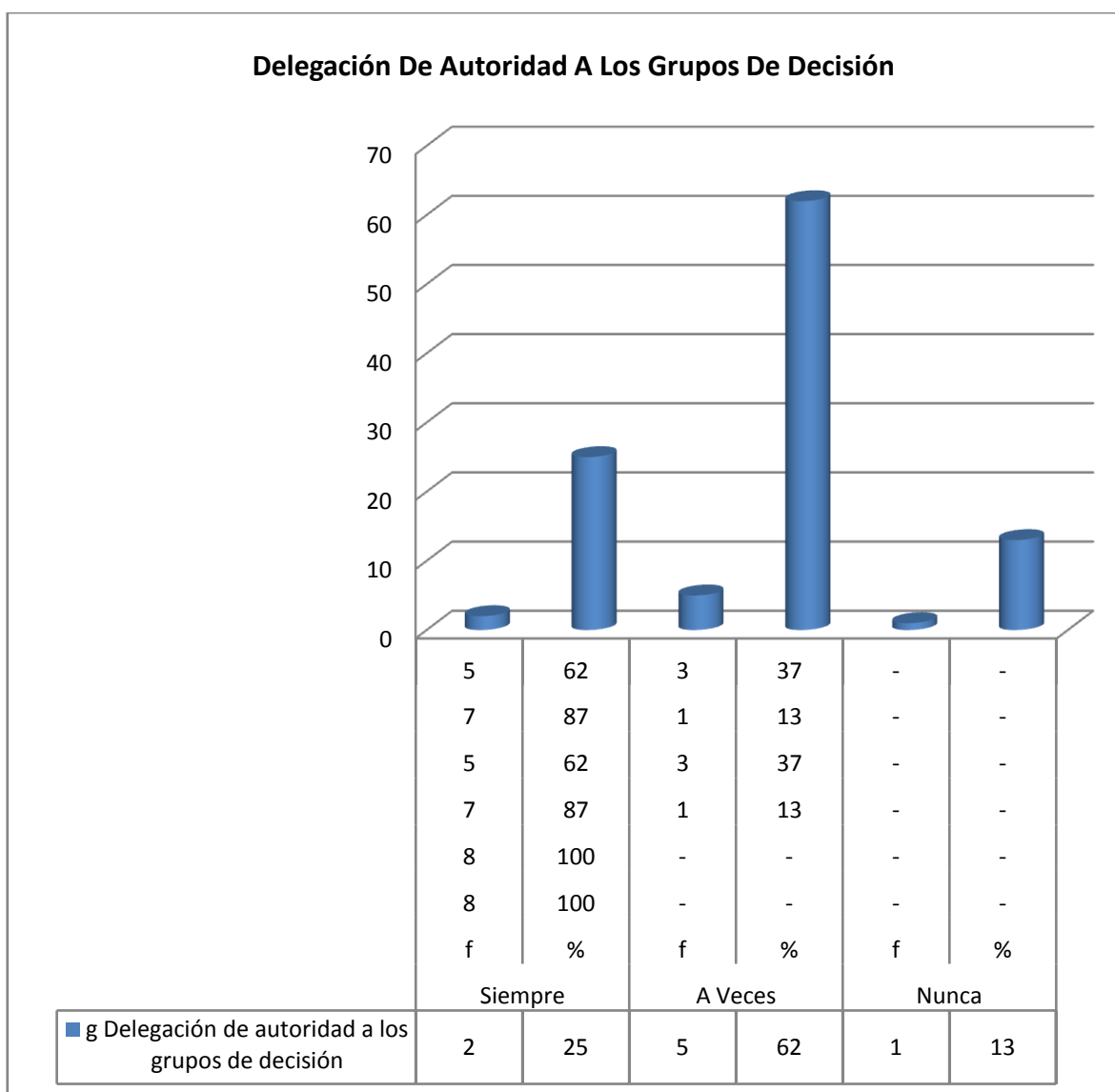
Cuadro N°12 Realizado por: La autora
Fuente: Informes de Directivos Unidad Educativa

Aquí se encuentra una contradicción con las respuestas anteriores; si la toma de decisiones está centralizada en la rectora, ello por ser un establecimiento de tipo particular, como es que se delega la misma, pues así lo señalan todos los encuestados (100%); es posible que lo tomaron literalmente aquello de “resolver conflictos”.

Ord	Tabla N° 13 LA ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO DEL CENTRO EDUCATIVO PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Excelencia académica	8	100	-	-	-	-
b	El desarrollo profesional de los docentes	8	100	-	-	-	-
c	La capacitación continua de los docentes	7	87	1	13	-	-

d	Trabajo en equipo	5	62	3	37	-	-
e	Vivencia de valores institucionales y personales	7	87	1	13	-	-
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas	5	62	3	37	-	-
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión	2	25	5	62	1	13

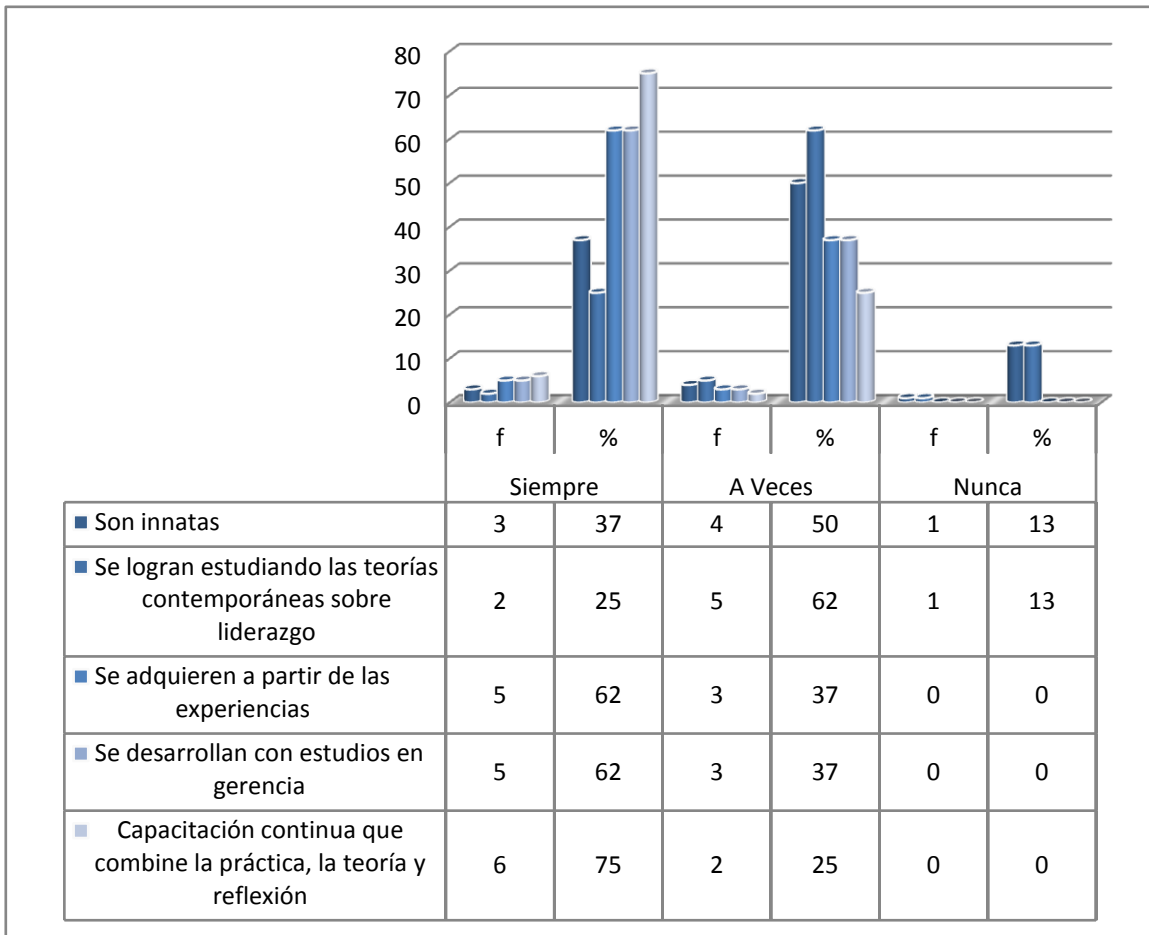
Realizado por: La autora
Fuente: Docentes de la Unidad Educativa



Es indudable que un buen liderazgo al interior de una institución propicie su desarrollo en forma integral, especialmente en lo que se considera excelencia académica, tal como lo indican los encuestados (100%) así como el desarrollo profesional de los docentes (100%) pero no propicia la participación en la toma de decisiones a otros grupos (25%); se evidencia, una vez más la centralización del poder en la rectora.

Ord	Tabla N° 14 HABILIDADES DE LIDERAZGO QUE SE REQUIEREN PARA DIRIGIR UNA INSTITUCIÓN	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Son innatas	3	37	4	50	1	13
b	Se logran estudiando las teorías contemporáneas sobre liderazgo	2	25	5	62	1	13
c	Se adquieren a partir de las experiencias	5	62	3	37	-	-
d	Se desarrollan con estudios en gerencia	5	62	3	37	-	-
e	Capacitación continua que combine la práctica, la teoría y reflexión	6	75	2	25	-	-

Realizado por: La autora
 Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa



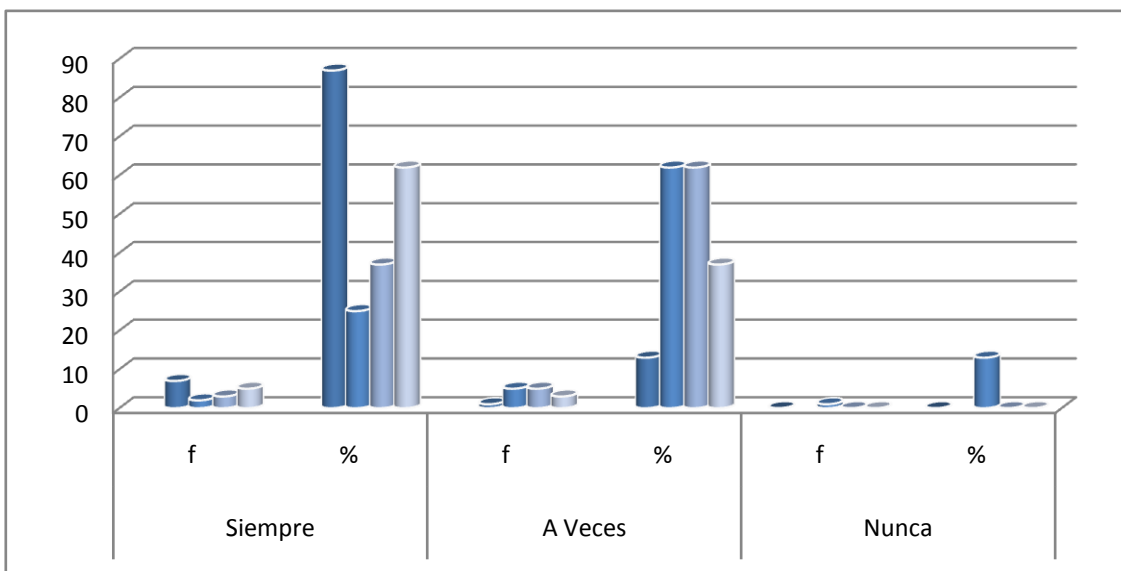
Cuadro N° 14 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

Se señala en cuanto a las habilidades de liderazgo que éstas se adquieren por la experiencia (62%) y que siempre se desarrollan por el estudio (62%) al igual que lo acredita siempre la capacitación continua (62%); sin embargo no hay claridad si las mismas son innatas o adquiridas que es un asunto de controversia entre quienes manejan el tema; sin embargo, para muchos, el líder puede ser innato pero, su preparación es adquirida; el líder nato junta a su experiencia la preparación académica para fortalecer su perfil y, de esta forma, conseguir los resultados esperados.

Ord	Tabla N° 15 PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO Y PROGRESO DE LA INSTITUCIÓN ESCOLAR, SE PROMUEVE	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	El uso de la información de resultados de desempeño de estudiantes, docentes y directivos					-	-

	como referencia para saber que les falta mejorar	7	87	1	13		
b	La disminución de estudiantes por aula	2	25	5	62	1	13
c	La mejora de los mecanismos de control	3	37	5	62	-	-
d	La existencia de ambientes cordiales de trabajo	5	62	3	37	-	-

Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa



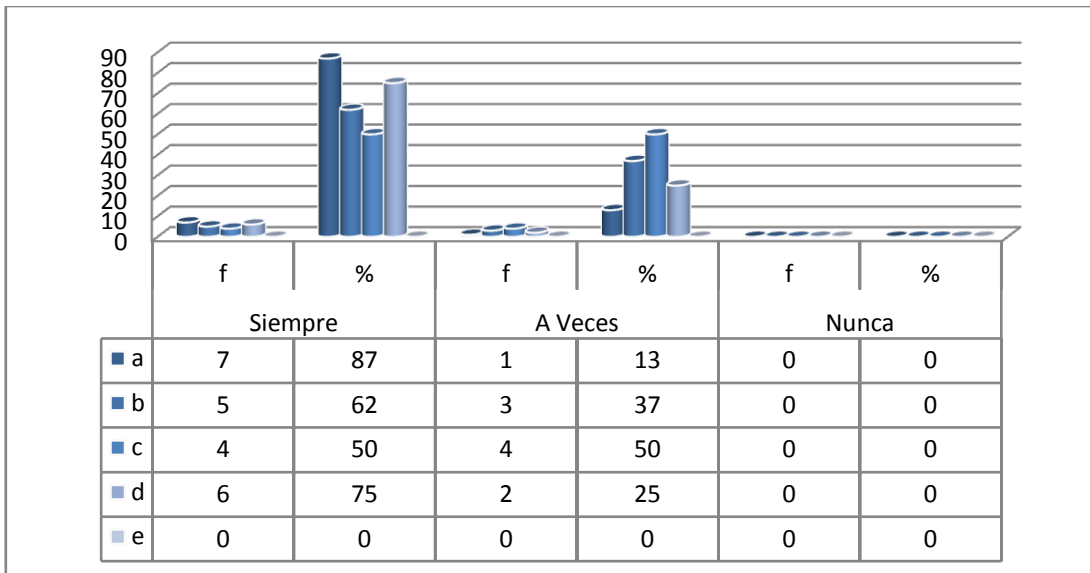
Cuadro N° 15 Realizado por: La autora
Fuente: Docentes de la Unidad Educativa

La base del progreso institucional radica, según los directivos en el desempeño de los actores de la comunidad educativa (siempre 87%) pero, también se hace referencia al ambiente cordial de trabajo (siempre 62%) que es lo que se denomina clima institucional en el cual debe primar la calidad y la calidez.

Ord	Tabla N° 16 ORGANISMOS QUE INTEGRAN LA INSTITUCIÓN	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	De dirección (rectora)	7	87	1	13	-	-
b	De gestión (secretaria, vicerrector, comisiones)	5	62	3	37	-	-
c	De coordinación (jefe de estudios, coordinador, etc.)	4	50	4	50	-	-
d	Técnica (Departamentos, equipo docente, etc.)	6	75	2	25	-	-

e	Otros	-	-	-	-	-	-
---	-------	---	---	---	---	---	---

Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa



Cuadro N° 16 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

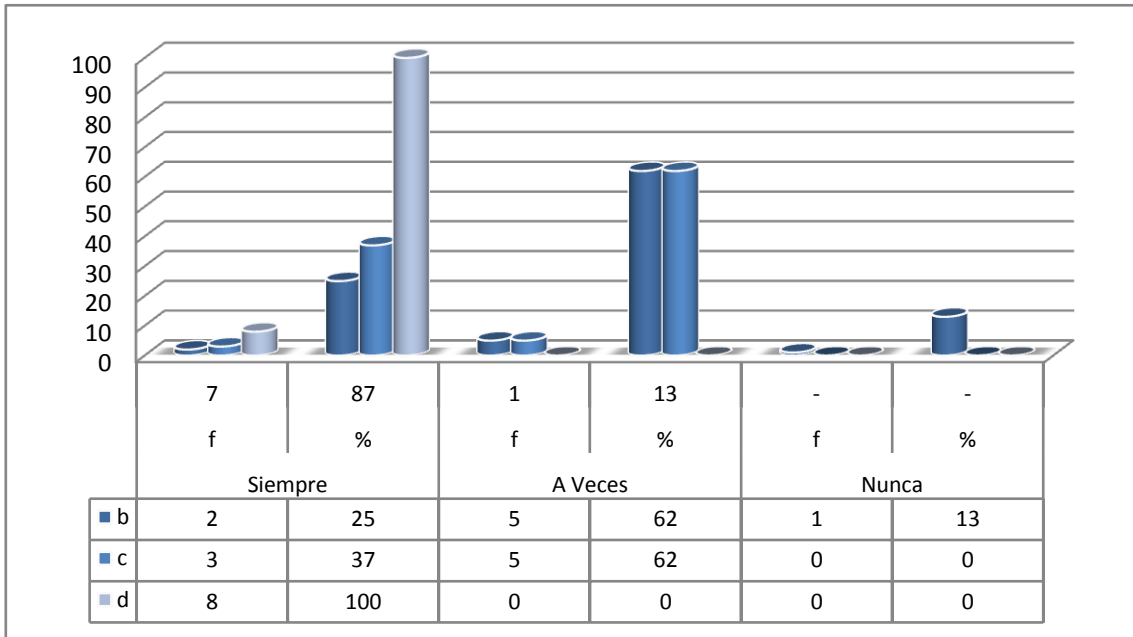
Los organismos institucionales giran en torno de la rectora (87%) y en el equipo docente que desarrolla un trabajo técnico (75%); mientras la primera hace control y dirección, los otros ejecutan y desarrollan las tareas; hay poca intervención del equipo de gestión y de la coordinación de áreas.

Ord	Tabla N° 17 ACTIVIDADES DEL EQUIPO EDUCATIVO, EQUIPO DIDÁCTICO, JUNTA DE PROFESORES/AS	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
a	Llevar a cabo la evaluación o seguimiento global del grupo de alumnos	7	87	1	13	-	-
b	Establecer las acciones necesarias para mejorar el clima de convivencia del grupo	2	25	5	62	1	13
c	Tratar de forma coordinada los conflictos que puedan surgir en el grupo y establecer las medidas oportunas para resolverlos	3	37	5	62	-	-
d	Coordinar las actividades de enseñanza y aprendizaje que se	8	100	-	-	-	-

proponga los estudiantes,

Realizado por: La autora

Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa



Cuadro N° 17 Realizado por: La autora

Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

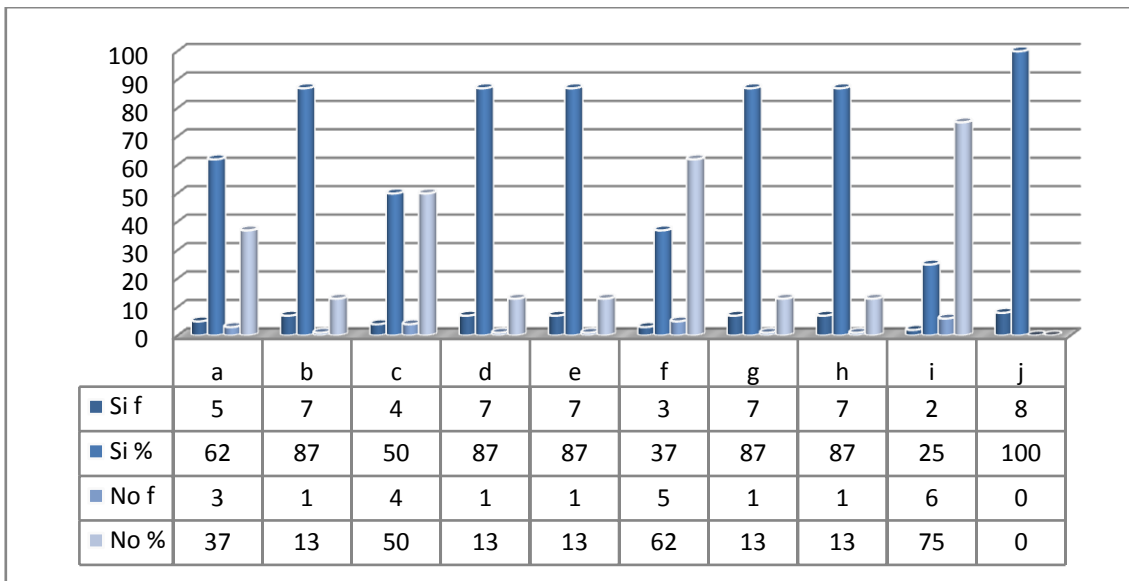
Los equipos educativos centran su accionar en la enseñanza y el aprendizaje (100%) al igual que en la evaluación de logros de sus estudiantes (87%) pero al mismo tiempo descuidan lo concerniente al clima institucional que es básico para la convivencia cotidiana.

Ord	Tabla N° 18 LOS DEPARTAMENTO DIDÁCTICOS Y SUS ACCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
a	Organizar y desarrollar las enseñanzas propias de cada materia	5	62	3	37
b	Formular propuestas al equipo directivo y al claustro, referente a la elaboración de los proyectos, planes y programaciones de la institución	7	87	1	13
c	Elaborara la programación didáctica de la enseñanza de la materia o área correspondiente	4	50	4	50
d	Mantener actualizada la metodología	7	87	1	13

e	Promover la investigación educativa y proponer actividades de perfeccionamiento para sus miembros	7	87	1	13
f	Colaborar con el departamento de orientación en la prevención y detección de problemas de aprendizaje	3	37	5	62
g	Elaborar una memoria periódica en la que se valore el desarrollo de la programación didáctica, la práctica docente y los resultados obtenidos.	7	87	1	13
h	Los departamentos didácticos formulan propuestas al equipo directivo	7	87	1	13
i	Los departamentos didácticos elaborar la programación didáctica de las asignaturas	2	25	6	75
j	Los departamentos didácticos mantienen actualizada la metodología	8	100	-	-

Cuadro N° 18 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

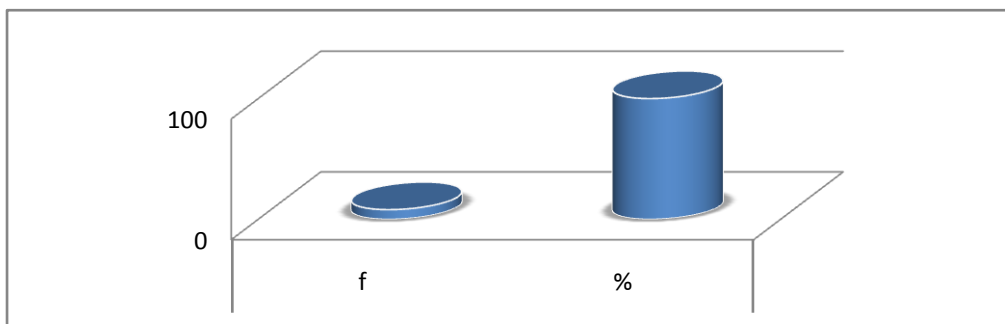
En la institución no existe un departamento didáctico sin embargo podría hacerse referencia al asesor pedagógico que conjuntamente con la vicerrectora y directora se promueve una actualización permanente de la metodología (100%); formulación de propuestas (87%) y la investigación educativa (87%) al igual que la planificación didáctica al día.



Cuadro N° 18 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

Ord	TABLA N° 19 LA GESTIÓN PEDAGÓGICA, DIAGNÓSTICO Y SOLUCIONES	Si		No	
		f	%	f	%
	La gestión pedagógica en el centro educativo, fomenta la producción de diagnósticos y de soluciones propias y adecuada a la diversidad y potencialidades de la comunidad y del entorno geográfico	8	100	-	-

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

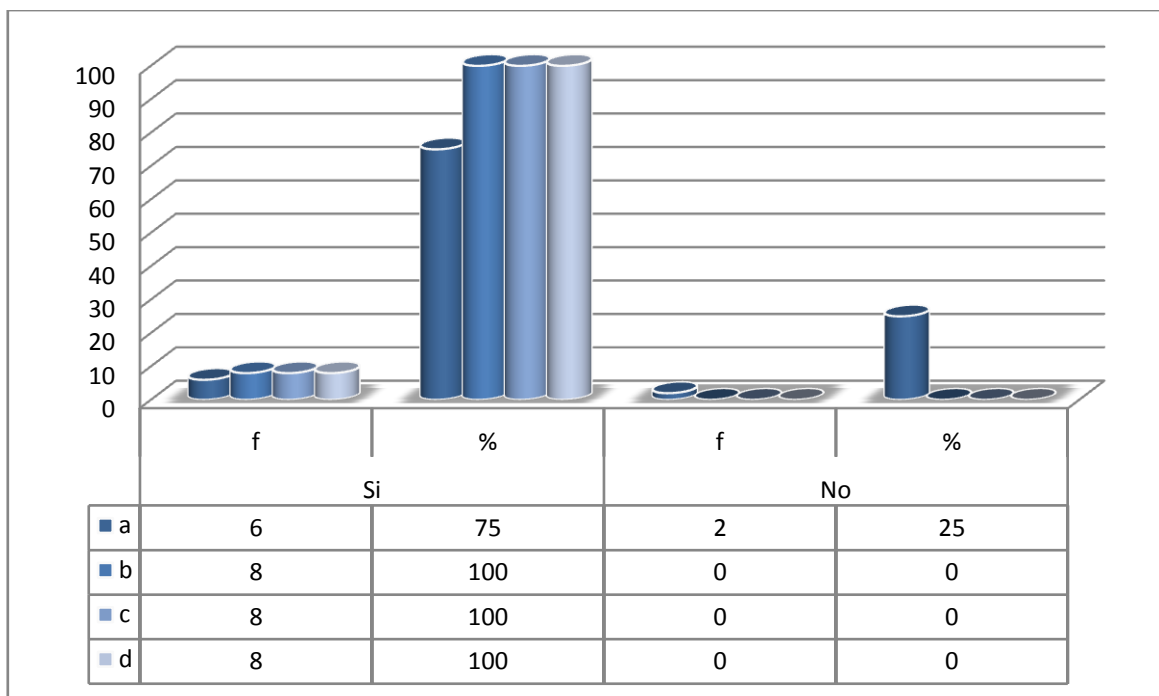


Cuadro N° 19 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

Lo pedagógico en la institución investigada gira en torno de la vicerrectora, directora y asesor pedagógico, quienes frecuentemente están incitando a un trabajo en la diversidad pero basado en un diagnóstico técnico y confiable.

Ord	TABLA N° 20 LO QUE SE HA REALIZADO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA	Si		No	
		f	%	f	%
a	Reingeniería de procesos	6	75	2	25
b	Plan estratégico	8	100	-	-
c	Plan operativo anual	8	100	-	-
d	Proyectos de capacitación dirigido a directivos y docentes	8	100	-	-

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



Cuadro N° 20 Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Seleccionada de la Unidad Educativa

De acuerdo a estas respuestas, todo está caminando de lo mejor en la institución, sin embargo es urgente una actualización del plan estratégico; el plan operativo anual no existe y los proyectos de capacitación tampoco ¿cómo se puede señalar que SI en un 100%?. Se destaca una evidente contradicción en todas estas respuestas; una cosa es el discurso otra, los hechos.

4.5.2. De los Profesores/as

Ord	Tabla N°21 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DOCENTES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes	4	24	9	52	4	24
2	El liderazgo en la unidad educativa está básicamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionamiento constante de transformar las formas habituales de la escolarización	12	71	4	24	1	6
3	La gerencia educativa promueve en los padres, representantes, comunidad en general la importancia de brindar a los estudiantes un ambiente agradable, armónico, seguro y estimulante	15	88	2	12	-	-
4	Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde se integran docentes-estudiantes-familias-asociación civil-padres y representantes-consejo comunal con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo	11	65	6	35	-	-
5	Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza	2	12	9	52	7	41
6	Trabajo en equipo para tomar decisiones de cambios metodológicos de enseñanza aprendizaje	10	59	6	35	1	6
7	En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante	17	100	-	-	-	-
8	Resistencia en los compañeros o rectora cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza	-	-	3	18	14	82

9	Sentirme poco integrado en la unidad educativa y entre compañeros	-	-	-	-	17	100
10	Desacuerdo continuo en las relaciones con la rectora del plantel	-	-	-	-	17	100
11	Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas	14	82	3	18	-	-
12	Me siento comprometido con las decisiones tomadas por la rectora	13	76	2	12	2	12
13	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica	14	82	3	18	-	-
14	Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera	15	88	1	6	1	6
15	Actividades de integración en los ámbitos deportivos y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes	16	94	1	6	-	-
16	Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores	15	88	1	6	1	6

Realizado por: La autora

Fuente: Muestra Docentes de la Unidad Educativa

Se cuestiona, según las respuestas de los encuestados, en un 52% (a veces) lo que sucede en la institución pero, a decir de los maestros, estudiantes, padres de familia, todo queda en buenas intenciones. Nadie lo escucha.

Si no se escucha lo que las bases dicen tampoco podría darse lugar a un cuestionamiento de lo que se hace y en pos de un mejoramiento real y sostenible, no obstante se señala siempre en un 71%.

Se promueve crear un ambiente agradable para las estudiantes (88%) pero lo material no es lo importante, lo fundamental son las relaciones interpersonales ya que hay desacuerdos con la rectora (100%) por lo que hay un sentir de poca integración y compromiso con la institución (100%); en otro aspecto que se indica que se promueve la investigación como producto de la investigación (65% siempre), pero en otras respuestas hay contradicción a estas respuestas.

También se indica que se comprometen con las decisiones de las autoridades (76% siempre) porque hay liderazgo en la toma de decisiones de los directivos tanto para la gestión académica como para la administrativa (88%).

Que los valores se practican y se desarrollan en la institución (88%) por medio de actividades de diverso índole (94%); sin embargo hay los desacuerdos, la falta de compromiso institucional y la resistencia al cambio entre los docentes.

4.5.3. De las Estudiantes

Tabla N° 22 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A ESTUDIANTES

Ord	DECLARACIONES	Completo		Acuerdo		Desacuerdo		Completo	
		Acuerdo		do		cuerdo		Desacuerdo	
		f	%	f	%	f	%	f	%
1	La rectora tiene en cuenta las opiniones de los docentes y estudiantes	8	40	6	30	2	10	4	20
2	Las autoridades hablan más que escucha a los problemas de las estudiantes	2	10	12	60	2	10	3	15
3	El liderazgo conductual orientado a la realización de tareas es el que observas cotidianamente en el ambiente escolar	2	10	12	60	6	30	-	-
4	Rara vez se llevan a cabo nuevas ideas en la clase	2	10	9	45	8	40	1	5
5	En las clases se espera que todos los alumnos hagan el mismo trabajo, de la misma forma, y en el mismo tiempo	10	50	2	10	4	20	4	20
6	Los docentes inician la clase con frases de motivación en valores y virtudes considerando la realidad del entorno familiar y/o comunitario	13	65	5	25	2	10	-	-
7	El profesor propone actividades innovadoras	12	60	6	30	2	10	-	-

	para que las estudiantes las desarrollen								
8	Los métodos de enseñanza en tus clases se caracterizan por la innovación, la variedad, la participación y la interacción con los docentes	13	65	4	20	2	10	1	5
9	Los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes	2	10	6	30	2	10	10	50
10	En las clases se dan oportunidades para que los estudiantes expresen su opinión	14	70	4	20	2	10		
11	Es el profesor quien decide qué se hace en la clase	11	55	3	15	3	15	3	15
12	Se realizan trabajos en grupo con instrucciones claras y participación del docente	14	70	4	20	2	10	-	-
13	Los docentes se sienten comprometidos con la gestión y el liderazgo de las autoridades educativas	10	50	8	40	2	10	-	-
14	La ética y los valores se enseñan con el ejemplo	14	70	5	25	1	5	-	-

Realizado por: La autora

Fuente: Muestra Estudiantes de la Unidad Educativa

El 70% de los encuestados señalan que la rectora toma en cuenta sus opiniones (completamente de acuerdo y acuerdo) pero ello se contrapone cuando señalan la existencia de un liderazgo conductual (60% de acuerdo), ello también se indica cuando señalan que las autoridades más hablan que escuchan a los estudiantes (60%).

Más del 50% señalan que rara vez se llevan nuevas ideas al aula, pero, al mismo tiempo señalan que se hacen trabajos en grupo (90% de acuerdo) así como que los docentes proponen actividades innovadoras (90% de acuerdo), que sus métodos se caracterizan por la variedad (85% de acuerdo), que hay compromiso de los docentes con la institución (90%) y que la ética y los valores son enseñados con el ejemplo (95%).

Al mismo tiempo, los estudiantes, indican que los trabajos deben ser realizados tal como lo dice el maestro/a (70%), que el profesor decide lo que se hace en clase (70%) y que los docentes no se interesan por los problemas de los estudiantes (60%)

4.5.4. De los Padres de Familia

Tabla N° 23 RESULTADOS DE LA ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Ord	DECLARACIONES	Siempre		A Veces		Nunca	
		f	%	f	%	f	%
1	Le gusta involucrarse en las actividades y planificaciones de la institución	13	87	2	13	-	-
2	Se siente a gusto con las metodologías de enseñanza aprendizaje e innovaciones de la institución	5	33	10	67	-	-
3	Es puntual para asistir a las reuniones y demás actividades a las que llama la institución	12	80	3	20	-	-
4	Los directivos y profesores le brindan la apertura necesaria dentro y fuera de la institución	7	47	8	53	-	-
5	Se involucra en el proceso de la enseñanza aprendizaje de su representado	14	93	1	7	-	-
6	Admira el liderazgo del profesor/a de aula	7	47	8	53	-	-
7	Las autoridades y docentes dan soluciones prácticas en caso de presentarse algún conflicto dentro de la institución	7	47	8	53	-	-
8	Se comunica con los directivos y profesores para saber sobre el rendimiento de su representada	7	47	8	53	-	-
9	Considera usted que las relaciones de su representada con las compañeras y el personal de la institución son buenas	9	60	6	40	-	-
10	Apoya a la formación de valores de su representada	15	100	-	-	-	-
11	Colabora para el cumplimiento y ejecución de tareas y deberes en la casa	15	100	-	-	-	-
12	El liderazgo en la institución está ligado a los principios y valores humanos y religiosos que se imparten	11	73	4	27	-	-

Realizado por: La autora
Fuente: Muestra padres de familia de la Unidad Educativa

Los padres de familia siempre les gusta involucrarse en las actividades institucionales (87%) por lo que son puntuales al asistir a las actividades programadas por el plantel (80%), se involucra en los procesos de aprendizaje de su representada (93%), colabora en un 100% al cumplimiento de las tareas escolares en casa y está de acuerdo con el liderazgo humano y religioso del establecimiento (73%).

También los padres encuestados, en su mayoría, A VECES: se comunican con los directivos y profesores (53%), admiran el liderazgo del profesor (53%), aprovechan la apertura que dan los directivos y profesores a sus opiniones (53%); de esta manera, solamente un 67% de los padres se siente a gusto con las metodologías utilizadas por los maestros.

Es evidente la contradicción en las respuestas emitidas por los encuestados, asunto que ya se evidenció en las respuestas de los maestros/as y de los estudiantes.

Las respuestas emitidas no hacen sino ratificar lo que ya se había detectado en el diagnóstico por lo que, en la matriz FODA de la institución, se visualizan debilidades como la falta de compromiso de los padres hacia el trabajo educativo de sus hijas al igual que el débil compromiso de los maestros/as con la misión y visión institucional, también la falta de unificación de criterios para el trabajo didáctico.

4 5.5. De la Entrevista a Directivos

Tabla N° 24 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

Nro	PREGUNTA	Respuesta Positiva	f	Respuesta Débil	f
1	¿Qué es la comunicación para Ud.? ¿En qué se diferencia de la información?	Es el arte de hablar y entenderse con los demás	3	Valores acertados para las personas	1
2	¿El centro educativo, cuenta con un manual o reglamento que contemple el cómo, cuándo y quién debe realizar las tareas de liderazgo?	La institución dentro de su reglamento interno determina los lineamientos generales del liderazgo	2	No	2
3	¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección de su centro y el profesorado?	De manera imparcial, buscando soluciones aplicables a los conflictos	3	Mediando entre partes	1
4	¿Cuáles deben ser las características de un líder educativo?	Persona segura de sí misma, carácter agradable, con empatía, honesta.	4		
5	¿Cuál es el tipo de liderazgo que predomina en la dirección, docencia y alumnado?	Abierto, flexible, responsable, confiado, basado en valores cristianos	4		
6	¿Cuáles son los	Fe, trabajo,	3	Responsabilidad,	1

	valores institucionales que busca desarrollar el centro educativo?	responsabilidad, respeto, equidad, justicia, amor a Dios		disciplina, moralidad	
7	¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnos?	Respeto, solidaridad, fidelidad, responsabilidad, calidez	3	Si la institución busca lo mejor, los valores del profesorado y del alumnado no son diferentes	1
8	En el caso de existir antivalores ¿cuáles son?	Falta de compañerismo, colaboración, irresponsabilidad, chismes	3	Los antivalores serían un problema	1

Realizado por: La autora
Fuente: Muestra Directivos

Los directivos entrevistados dan muestras de dominar la teoría sobre el liderazgo educativo y de cómo llevarlo a la práctica, no obstante en la práctica, en los hechos evidencian confusión y prácticas equivocadas que fueron expresadas por los maestros/as, estudiantes y padres de familia encuestados.

El liderazgo no es efectivo si hay centralización del poder, si la toma de decisiones no es compartida ni delegada puesto que, en ese momento, surgen los anti valores que, de acuerdo a lo expresado por los entrevistados no existen en la institución pero que, si hacen referencia a los mismos como parte de una cotidianidad vivida al interior de la institución como son: falta de compañerismo, colaboración, irresponsabilidad, chismes. Indudablemente que esto es un problema para los directivos, pero esta situación genera confusión en las estudiantes quienes están atentas al desenvolvimiento de sus maestras y maestros.

Es evidente que existe debilidad en llevar a la práctica todo lo que implica la teoría de los valores, hay dominio cognitivo de los mismos pero no se dispone de las herramientas para llevar esta teoría a la práctica, a la realidad vivencial de los maestros, maestras y estudiantes.

4.5.6.- Matriz De Problemáticas

PROBLEMAS OBSERVADOS	CAUSAS	EFECTOS
<p>Problema 1 Práctica de un liderazgo basado en el poder (autocrático)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El poder y las decisiones están centralizadas en la rectora - No se delega la toma de decisiones - No se practica la consulta y el consenso 	<p>Las actividades se cumplen no por convicción ni voluntad ni compromiso sino por obligación y porque se debe cumplir</p>
<p>Problema 2 Débil formación y capacitación para el ejercicio directivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Se confunde liderazgo con ser jefe - Se considera que para ejercer el liderazgo solo es necesario la experiencia - Se desestima la formación y capacitación en el ejercicio administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Decisiones desatinadas que no promueven la calidad y el compromiso laboral. - Ejercicio de una administración y dirección de tipo vertical.
<p>Problema 3 Incoherencia entre el discurso y la acción en cuanto a la práctica de valores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sobreconfianza en el rol que representan - Carencia de humildad en la función que se desempeña - Equivocación de considerar que su palabra y su perspectiva son las únicas que valen. 	<p>Desconfianza en los maestros y maestras, estudiantes y padres de familia Débil unidad entre los actores de la comunidad educativa Confusión en la formación de valores de las estudiantes.</p>

5. DISCUSIÓN

La tarea educativa generalmente ha llevado implícita la función de liderazgo. En este liderazgo existe un trasfondo ético que siempre ha rodeado a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, puesto que la enseñanza es una actividad humana en que las personas ejercen su influencia de poder en otras; todo profesor y directivo debe ser un líder y en el ejercicio de su rol debe actuar sin demora, cuando ha tomado conciencia de la necesidad de cambio en la realidad en que se desenvuelve.

Es indudable que el maestro/a y el directivo siempre han figurado como líderes en su quehacer de formadores y dirigentes, sin embargo, su papel de liderazgo ha cambiado con el tiempo. Los nuevos modelos educativos que vivimos, particularmente en nuestro país desde la Reforma Curricular y el Nuevo Modelo de Gestión, marcan un camino inédito, un rumbo nuevo en la educación.

Actualmente, en base a la estructura de zonas, distritos y circuitos, existe el criterio de que quien dirige un institución debe estar consciente de la necesidad de cambio y, por lo tanto, lo estimula e impulsa. Este ejercicio del nuevo liderazgo consiste, por un lado, en inducir en otros el proceso continuo de mejoramiento y, por otro, estar en posición de influir para producir la innovación, de esta forma, la esencia de este modelo de liderazgo se centra en los siguientes aspectos: la toma de decisiones, la motivación permanente y la empatía que promuevan en los profesores/as la innovación educativa.

El liderazgo educativo de hoy es aquel que pone énfasis en los procesos; procura formar a las personas para cambiar la realidad; orienta una relación igualitaria entre él y sus alumnos donde todos aprenden de todos; crea las situaciones propicias para que se dé una educación permanente; desea hacer surgir una conciencia crítica; estimula la cooperación, la solidaridad y la creatividad; y emplea como recursos didácticos los medios de comunicación masiva para analizarlos críticamente junto con quienes conforman la comunidad educativa, es decir, maestros/as, estudiantes como de padres y madres de familia.

En la institución educativa investigada, existe la buena voluntad de liderar con el perfil antes indicado pero, al final de cuentas, se retoma, por costumbre o por ego de

comunidad religiosa, la práctica de un modelo tradicional de gestión caracterizada por la centralización del poder y la toma de decisiones sin consenso ni el uso de la consulta.

Al mismo tiempo, quienes ejercen la dirección de la Unidad Luisa de Jesús Cordero consideran que el perfil de liderazgo lo otorga la experiencia y muchas veces ésta es imitada o sugerida por instancias superiores o simplemente porque en otro espacio dio resultado, sin considerar que cada institución es un mundo diferente con sus propios intereses y necesidades, con sus singulares fortalezas y debilidades.

No se toma en cuenta por ejemplo que el ejercicio de un modelo de liderazgo educativo tiene, por lo general, un trasfondo ético que, de una u otra manera, rodea e influye a los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, ya que la enseñanza es una actividad en que ciertas personas ejercen su poder de influencia en otras; estas influencias, a veces imperceptibles, pueden ser ejercidas, como es el presente caso, por una parte, en una relación de desigualdad de poder y autoridad entre directivos, profesores/as y alumnos, no se debe ser indiferentes, por tanto, ante este tipo de interacción que se establece entre los directivos, docentes y estudiantes puesto que toda tarea y acción educativa tiene implícita una función de liderazgo.

Es en este entorno donde el nuevo papel de liderazgo evoluciona; no se puede pasar por alto que una relación de desigualdad puede atropellar el estilo democrático e integral que postulan los pedagogos postmodernos; a su vez, el nuevo enfoque de gestión que propone el "aprender-enseñar-aprender" implica un ejercicio permanente en el que, imprescindiblemente tiene que incluir a los actores del proceso, independientemente de los roles directivo-maestro-alumno.

En este sentido, la delegación del poder y la dirección no solo que es necesaria sino fundamental para conseguir el compromiso institucional que todo directivo debe promover a cada momento; no existe mejor trabajo que el que se lo realiza con buena voluntad y con gusto, la imposición y el autoritarismo si bien apuntan al cumplimiento, ello no garantiza su efectividad si resultados satisfactorios; en la institución investigada no existe delegación de funciones, cada comisión elabora sus planes de trabajo pero, en última instancia quién tiene el SI o el NO es la rectora.

La tarea de liderazgo hoy en día, consiste en crear y promover, tomando como punto de partida lo que conocen los docentes, alumnos y padres de familia, un constante "desaprender-aprender-desaprender" ya que, en esta era, el saber no es absoluto, sino relativo; la presente generación tiene nuevos retos, a la que no le servirá de mucho que le digan lo que tiene que hacer, sino sabe cómo y en dónde indagar, comparar, analizar, valorar y elegir para cumplir con éxito una tarea, una comisión, una delegación, pero al no tener esta oportunidad siempre habrá dependencia y sus iniciativas estarán supeditadas a lo que digan los directivos coartando, de esta manera, la creatividad, la iniciativa y la buena voluntad para hacer o proponer.

Es te el panorama de acción institucional en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero, hay dependencia en las decisiones puesto que la última palabra tiene la rectora; por lo general la iniciativa y la creatividad no fluyen sino que depende de otra voz y cerebro; de esta manera, solamente se esperan órdenes para actuar ya que hay el temor de no realizar la tarea o actividad como es el gusto de sus superiores.

Lo que ocurre con los docentes y las docentes, también es transferido a las estudiantes quienes primero tienen que preguntar para desarrollar propuestas e iniciativas y si éstas no está a "gusto" de los directivos simplemente no pasan; de la misma forma, los padres y madres se sienten limitados en su rol de apoyo que únicamente se limita a aportes de tipo económico.

Los auténticos líderes educativos saben que las razones del cambio deben ser acordadas y concordar con los objetivos, visión y misión de la institución, consecuentemente tienen un perfil de visionarios, colaboradores, facilitadores, resuelven problemas y logran consensos, pero en la institución investigada, de acuerdo a las entrevistas, se considera como perfil del administrador un cúmulo de características inclinadas más al control que a la pro actividad, al mando, a dar órdenes y a que se cumplan los trabajos a como de lugar.

Es en este panorama hay la carencia de un directivo que persuada y comprometa a toda su comunidad educativa, que asuma el verdadero papel de liderazgo puesto que es el directivo (en este caso la rectora) quien debe guiar para que los demás tomen

conciencia de que su labor, junto a otros agentes, son causa y efecto de las decisiones y actuaciones de la comunidad educativa por lo que vale la pena comprometerse.

El acto de gerenciar es un empeño humano ennoblecedor que no acepta esperas ni evasiones, tiene la característica fundamental de constituirse como agente de cambio donde se reafirma cuando la comunidad educativa le atribuye calidad en sus conocimientos, las destrezas y la disposición para ejercer su rol directivo que lo practica mediante un sistema coherente de valores coherentes con su persona, con quienes labora y con los de la institución.

También demuestra sus condiciones de líder cuando está consciente de las posibilidades futuras de sus maestros/as, alumnos y padres de familia, en consecuencia, manifiesta y demuestra su sentido de orientación y visión para el futuro; además, comprende que su labor es estéril si no existen voluntades, motivaciones, estrategias y responsabilidades compartidas y declaradas para lograr consistencias y coherencias y, por tanto, es capaz de crear y sostener una comunidad de valores compartidos.

Para tener este perfil se requiere no solamente experiencia sino básicamente formación, no es cuestión de buena voluntad, es una tarea en la cual el perfil como persona y como profesional se combinan y complementan; la universidad es, por lo tanto, el único espacio para conseguir estas características de un modelo de gestión y liderazgo de acuerdo al momento y la exigencias de la sociedad, en este caso, cuencana.

De acuerdo al mandato constitucional del Buen Vivir, la institución educativa está obligada a crear un clima propicio para el aprendizaje y la convivencia especialmente de las estudiantes y del personal docentes por lo que, la responsabilidad de esta consecución recae en los directivos, en la rectora de la Unidad Educativa, en el presente caso que tiene y debe, por una parte mejorar su perfil profesional de directivo mediante una maestría en Gerencia Educativa y por otra asumir una capacitación en liderazgo acorde a lo que nos propone por ejemplo Daniel Goleman (Inteligencia emocional, 2005) y Stephen Covey (Siete Hábitos de las personas Altamente Efectivas, 2000).

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De la investigación realizada se concluye con lo siguiente:

Que la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero funciona en base a un liderazgo de tipo tradicional basado en el control debido a que está regentado, desde su creación, por las Hermanas Dominicas de la Inmaculada Concepción.

Que la toma de decisiones, por lo general es unilateral, que no tiene el soporte y compromiso de la participación ni la consulta a pesar de que en su personal docente, más del 50% son fiscales.

Que la delegación del poder en cuanto a tomar decisiones así sea en las comisiones están monitoreadas por las autoridades religiosas que son quienes, en última instancia deciden por los demás.

Que el perfil profesional de las personas responsables de desempeñar el rol directivo no es el ideal sino más bien lo asumen por el voto de obediencia que tienen las religiosas al igual que la buena voluntad de servir.

Que en los últimos tiempos se va haciendo imprescindible y necesario, al interior de la comunidad religiosa Dominicana, la urgencia de profesionalizar a su personal tanto en la docencia como en la gestión directiva.

Que se requiere, ante la situación de carencia de un perfil ideal en el rectorado de la institución, la puesta en marcha de una propuesta que colabore, por el momento, a mejorar el desempeño administrativo del establecimiento.

Por lo expuesto se recomienda:

Exhortar a quienes tienen el rol de directivos modificar su status de jefe a una posición de compañerismo, amistad y confianza.

Establecer un círculo de aprendizaje cooperativo con rectores y rectoras que, fortalecido por la experiencia vivida, puedan establecer acciones comunes en beneficio de todos quienes hacen la comunidad educativa

Determinar líneas de capacitación estableciendo convenios con las universidades, ONGS en base a las mismas fortalezas que existe entre quienes tienen el rol de directivos.

Aprovechar la oportunidad de la Educación a Distancia que ofertan las Universidades del país especialmente en Gerencia Educativa.

Determinar, en la institución, un convenio de responsabilidades compartidas que hagan de la consulta un bastión del nuevo liderazgo que todo el sistema educativo requiere.

Interiorizar las bases teórico-práctico de la propuesta a desarrollarse en la institución educativa.

7. PROPUESTA DE MEJORA

7.1. Título de la Propuesta

Estrategias para el mejoramiento de la Administración Educativa

7.2. Justificación

En la Unidad Educativa Particular Luisa de Jesús Cordero jamás se presentó una propuesta en el área de administración dentro de la institución por lo que es conveniente, para que se cumpla a cabalidad con el rol directivo de las diferentes instancias, implantar la propuesta planteada que consiste en un bloque de Estrategias que tienen como objetivo mejorar la administración en establecimiento.

Esta propuesta se hace necesaria debido a la necesidad de dar un cambio urgente al perfil administrativo; consecuentemente, esta renovación incidirá directamente en los docentes, estudiantes y padres de familia lo que originará acciones creativas y comprometidas de todos los actores que integran la comunidad educativa.

Según la información sistematizada en base a las encuestas aplicadas, hay un gran porcentaje de maestros/as que están conscientes de que la gestión educativa se mejora con la participación activa de todos, de que el compromiso participativo y en base a la consulta da excelentes resultados, de que el contexto social y pedagógico es distinto a tiempos pasados y no obstante, la instancia directiva no hace nada para promover este cambio y hay el convencimiento de que no se debe seguir esperando únicamente la voluntad de Dios.

Hay el convencimiento de la práctica de estrategias de liderazgo ayudará a docentes y rectora a retomar y reivindicar el rumbo exitoso del plantel que fuera ganado con mucho esfuerzo y trabajo en años anteriores, trayectoria que hoy se está viniendo a menos.

7.3. Objetivos de la Propuesta

GENERAL

Mejorar la calidad administrativa de la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero por medio de la aplicación de novedosas estrategias de liderazgo.

ESPECÍFICOS

- Reflexionar y reconocer la importancia que tiene, dentro de un plantel educativo, el ejercicio de un liderazgo administrativo actualizado.
- Conocer el uso y manejo de diversas estrategias de liderazgo administrativo que posibiliten el mejoramiento del rol de la función administrativa.

7.4. Actividades

La Propuesta que viabiliza el mejoramiento de la administración en la institución está basada en Estrategias de Liderazgo que es un compendio de lineamientos que todo directivo debe interiorizar para desenvolverse eficazmente dentro y fuera del establecimiento educativo donde presta sus servicios.

La Administración Educativa es fundamental para el ideal funcionamiento de una institución en todos sus ámbitos, es el cerebro que dinamiza las decisiones y acciones que marcan ya sea el éxito o fracaso de la escuela o colegio; la presente propuesta pretende dar breves pautas para conseguir estos objetivos.

Los lineamientos incluidos la propuesta colaborarán a la potencialización y al mejoramiento de la calidad de: la gestión administrativa, la dirección y la práctica de buenas relaciones interpersonales entre los actores de la comunidad educativa.

Igualmente, se espera, con este trabajo:

- Interiorizar las bases teóricas de la gestión y administración educativa

- Ejercer un liderazgo democrático por parte del personal directivo de la Unidad Educativa a través la práctica de estrategias participativas que fortalezcan las relaciones interpersonales
- Estudiar y aplicar los lineamientos de una correcta supervisión educativa
- Establecer mediante la consulta un orgánico de roles y funciones que comprometa la participación y compromiso de todos los actores de la comunidad educativa.

La propuesta se realizará en base a talleres y se utilizará para los mismos la modalidad experiencial que implica los siguientes pasos:

- Ambientación
- Estudio de casos
- Análisis de las bases teóricas
- Aplicación del conocimiento en base a ejemplos de la realidad institucional
- Conclusiones y acuerdos

De esta manera y para el efecto se desarrollarán las siguientes unidades temáticas:

UNIDAD I

IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN.

El contexto donde se desenvuelven las instituciones educativas ya no es el mismo de hace veinte o treinta años; hoy con la globalización, el avance acelerado de los medios masivos de la comunicación en especial la TV y el Internet, los descubrimientos de la ciencia y la tecnología, son entre otros factores los que inciden directamente en los intereses de aprendizaje de los estudiantes; consecuentemente, el modelo de gestión que es responsabilidad de un director o rector tiene que adecuarse a este trajinar y contexto cada vez más cambiante y complejo.

Por lo tanto, no hay organización, en este caso educativa, que consiga logros y resultados satisfactorios si no cuenta con una administración efectiva; el administrador competente logrará la consecución de una diversidad de objetivos: educativos, económicos, sociales y políticos.

Esta administración será importante tanto en cuanto lleve consigo la consigna del “mejoramiento constante”, que ayude a obtener efectividad en los esfuerzos, servicios y relaciones humanas, que consiga integrar un verdadero equipo de trabajo, que implemente o aulas, talleres y servicios básicos complementarios; que prevea y venza obstáculos presentes y futuros, que ayude a la solución de problemas.

El buen administrador es sabio en manejar la eficiencia, la eficacia y la efectividad. La administración es, al mismo tiempo: un arte, una ciencia y una técnica; el director o rector utilizará estos tres elementos para encaminar a su institución hacia el logro de la visión.

ERRORES FRECUENTES EN LA ADMINISTRACIÓN...

El administrador debe tratar de evitar estos errores:

- No existencia de una visión y misión compartidas.
- No definición clara de objetivos y metas.
- No establecimiento de planes a futuro.
- Iniciar actividades sin conocer antes el entorno o contexto.
- Hacer una mala selección de colaboradores.
- Falta de motivación al personal.
- Menospreciar o sobrevaluar las capacidades internas.
- No tomar en cuenta necesidades y demandas de los usuarios.
- No planificar recursos.
- No documentar las acciones programadas y proyectadas.
- Omitir llevar registros y reportes suficientes y adecuados.

FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las funciones fundamentales de la administración son:

- Planeamiento: establecer y prever condiciones para trabajar
- Organización: definir roles y funciones del personal
- Ejecución: desarrollar las tareas a la luz de objetivos
- Control: evaluar procesos y resultados permanentemente.

UNIDAD II

LIDERAZGO Y LÍDER

Liderazgo es poseer y ejercer poder, influir de alguna forma sobre otra gente. Al tener poder puede ejercer tal influencia caso contrario no contribuirá a las funciones de grupo de modo significativo, y no podrá efectuar actos de liderazgo.

Un líder ejerce su liderazgo y capacidad para aprovechar las fortalezas y esfuerzos del grupo consiguiendo resultados exitosos con un mínimo de tiempo y recursos. Los líderes pueden ser formales e informales; un director o rector son de tipo formal porque tienen un “nombramiento” que los legalizan y habilitan en su rol o función.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.

1. Excelente estado de salud (resistencia para el trabajo).
2. Competencia profesional, habilidad o técnica superior al promedio del grupo.
3. Poseer personalidad eficiente.
4. Capacidad oratoria.
5. Carácter e integridad éticos.
6. Valores morales de sinceridad, honestidad, rectitud, altruismo, lealtad y responsabilidad (respetable y digna de crédito).
7. Inteligencia superior que le permita comprender anticipadamente distintas situaciones que atravesase el grupo y adoptar decisiones más convenientes.

8. Ser tolerante y comunicativo.
9. Fuerza de voluntad para no desmayar ante la adversidad o el aparente fracaso.
10. Ser ordenado, metódico, exacto y cumplido.

Sin embargo, para ser un buen líder no solamente se necesita poseer el conocimiento y destrezas personales, sino también muchísima práctica en la utilización de las diversas destrezas gerenciales.

EL LÍDER Y LA COMUNICACIÓN

Se recomienda a los líderes ciertas reglas que mejorarán su nivel de comunicación:

- 1.- Controlar a los parlanchines.
- 2.- Hacer hablar a los callados.
- 3.- Proteger a los débiles.
- 4.- Estimular el choque de ideas.
- 5.- Tener cuidado para reprimir sugerencias.
- 6.- Dar la palabra a los más antiguos.
- 7.- Cerrar con una nota de realización.

ESCUCHAR ACTIVAMENTE.

Saber escuchar no quiere decir permanecer inmóvil mientras el otro habla sin cesar; significa que se hizo todo el esfuerzo necesario para entender y comprender las ideas, pensamientos o sentimientos de otra persona. Al escuchar, se debe:

1. Guardar una postura tranquila, serena y cómoda (no agitarse, moverse, movimientos desenfrenados de la mano, cambios rápidos de posición, sentarse al filo del sillón, etc.).
2. Mantener una actitud receptiva positiva. Esta actitud expresa "Me gusta escuchar"
3. Ponga de manifiesto la auto expresión, la profunda alegría que significa compartir sus opiniones y experiencias.

4. Preocúpese de las necesidades e intereses de la otra persona.
5. Hay que saber cuándo hay que hablar y cuando se tiene que escuchar.
6. Se influye en los demás por la forma de escuchar que por la forma de hablar. La gente esta dispuesta con usted, solo por haberlo prestado atención escuchándole.
7. Aceptar la comunicación, no se debe rechazar, alterar, dudar o corregir, aunque no esté de acuerdo.

TÉCNICAS PERSUASIVAS:

1. La primera vez siempre debemos causar una buena impresión.
2. Hágale sentir importante, a todos nos gusta sentirnos elogiados por nuestros éxitos y realizaciones.
3. Acepte incondicionalmente el punto de vista de los demás.
4. Proceda siempre con tacto y cortesía. Mire la cara de su interlocutor y deduzca si hay interés y atención.
5. Escuchar a la persona que habla no demostrar desinterés.
6. Que sea el interlocutor quien deduzca las conclusiones. Explicar cuales son los beneficios y consecuencias positivas, pero dejar que él deduzca los beneficios y tome una decisión, aceptará como suyo un planteamiento que fue nuestro

TRABAJO EN EQUIPO.

¿Para qué formar un equipo? Porque al trabajar solos nos sentimos sin apoyo, no hay nada mejor que la combinación del conocimiento y experiencia del coordinador junto con los conocimientos y experiencias de los demás. Trabajar en equipo busca aprovechar este conocimiento combinado de todo el personal.

Ventajas de trabajar en equipo:

- Identificación con las metas del proyecto.
- Sentido de control
- Desarrollo de capacidades.

- Satisfacción de necesidades humanas (afecto, entendimiento, etc.).
- Estímulo, de trabajar con entusiasmo.
- Disminución de las diferencias en posición, entre el líder y los demás miembros hay una comunicación más franca y abierta.
- Vivencias de liderazgo basadas en relaciones horizontales.
- Decisiones de alta calidad, cuando se toma en cuenta conocimientos, ideas y experiencias de todos.

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.

Para la resolución de conflictos, se pide a las personas participar en un dialogo, en el que cada persona va que tener que ceder algo; y, se termina cediendo sin sacrificar sus propios intereses y necesidades consiguiendo, el arreglo mas beneficioso para si mismo.

A continuación se señala algunos principios que pueden ayudar en la resolución de conflictos y que contribuyen a las buenas relaciones entre las partes:

1. Separar a la persona del problema
2. Fijarse en las necesidades y preocupaciones de cada persona, sin encerrarse en posiciones
3. Generar soluciones alternativas buscando la satisfacción mutua
4. Insistir en utilizar criterios objetivos e imparciales al evaluar las posibles soluciones

UNIDAD III

MEDIOS DE SUPERVISIÓN.

El currículo educativo representa el corazón de las instituciones educativas, y por ello demanda el más cuidadoso estudio, y la más acertada decisión por parte de los encargados del proceso. El estudio, la organización y el desarrollo del currículo han pasado a ocupar el centro de las actividades de supervisión. Alrededor de él deben girar todos los esfuerzos para la selección de las pautas de la organización, la

orientación de los alumnos y maestros, y la provisión y uso de los materiales, procedimientos, métodos de enseñanza y evaluación.

Los medios de supervisión ayudan a mejorar la situación educativa y contribuyen al perfeccionamiento de los individuos que participan en ella. Para hablar de estos medios preferimos a los colectivos o grupales, y a los indirectos; ya que el estudio y mejoramiento de la situación educativa solo resulta eficiente como acción cooperativa.

Entre los medios de supervisión más importantes anotamos los siguientes:

VISITAS DE OBSERVACIÓN A LAS CLASES,

Se dice que es uno de los medios más usados de supervisión; pero trae puntos conflictivos de opinión como: Que no deben realizarse jamás o solo muy esporádicamente, que se lo debe realizar frecuentemente y sin ningún aviso previo, que solo se debe realizar por invitación del maestro. Se dice que este es uno de los medios más importantes y que también es el más aplicado en la actualidad; pero que también a veces se abusa por que se emplea propósitos mezquinos procediendo en forma rutinaria. Este medio es importante porque se entra en contacto directo con la situación de la escuela, obteniendo informaciones de primera mano respecto a los profesores y alumnos en las clases.

Este medio presenta grandes ventajas cuando tiene como fin ayudar técnicamente al docente, o para cumplir con un requisito administrativo, o simplemente para demostrar que tiene interés por lo que acontece dentro de las aulas. Los profesores a veces muestran indiferencia o rechazo por este medio cuando se lo aplica incorrectamente. Supervisor o director debe demostrar que su objetivo no es molestar, sino más bien es conocer la situación de la educación, y lo que quiere es proporcionar ayuda si el docente lo necesita; dentro del aula de clase el director forma parte del equipo de trabajo ayudando a alcanzar los objetivos planteados por el maestro. Si con la visita el director manifiesta interés profesional y competencia para comprender los problemas y tratar de resolverlos, los maestros adoptarán una actitud favorable, clamando por visitas cuando necesiten ayuda o cuando quieran dar a conocer algún aspecto educativo de interés para la escuela o la educación en general.

El problema de las visitas del director a los salones de clase es que en la mayoría de las escuelas se lo sigue considerando como un visitante y no como un integrante del grupo de trabajo. Tradicionalmente se decía que el director no debía tomar parte en el desarrollo de la clase, pero actualmente se aplica lo contrario, el director debe ayudar al maestro a organizar y desarrollar las actividades, corregir trabajos, mezclarse con los alumnos y formar parte de los equipos, no debe sustituir al maestro que seguirá siendo el dueño de la situación. Se las debe planear para evitar pérdidas de tiempo y energía y así obtener buenos resultados con los alumnos y el mejoramiento profesional.

ENTREVISTAS INDIVIDUALES CON LOS DOCENTES,

También están consideradas como uno de los mejores medios, con el objeto de estimular y orientar el desenvolvimiento profesional de los maestros. Se lo puede aplicar después de una visita de observación, para discutir los aspectos de la clase y después ofrecer la ayuda profesional. El supervisor o director antes de hacer uso de este medio debe dar a conocer cuál es el propósito y ventajas, entendiendo esto el docente cambiara de actitud al notar que le va a ayudar en su mejoramiento y desempeño profesional; se les debe ayudar en las dificultades que ellos consideren lo son. Estas entrevistas se las puede aplicar en diferentes momentos: anterior a una visita al salón de clases, posterior a las visitas de observación, al principio del año escolar, por solicitud del docente. En las entrevistas se deben incluir dos o tres puntos de importancia, no más para obtener una mayor efectividad.

REUNIONES DE PERSONAL

Este medio tiene como fin unificar y armonizar las actividades de los miembros del personal para alcanzar mejor los objetivos educacionales; es uno de los mejores medios porque puede abarcar a todos los miembros del personal en una sola actividad pero no se adapta a las diferencias individuales por ello se emplean otros medios.

CLASES DE DEMOSTRACIÓN, se hace uso para el entrenamiento de los docentes que se hallan en servicio, se pueden usar las clases de demostración con el objeto de poner en práctica ciertos procedimientos, técnicas o materiales destinados a enseñar a los maestros la mejor forma de actuar; las demostraciones hechas por los docentes

son más aceptadas y tienen mucho más valor que las hechas por el director, esto no quiere decir que el director no sepa como hacer las cosas sino que las condiciones no son lo suficientemente favorables para él.

DISERTACIONES PEDAGÓGICAS, se refiere a los recursos pronunciados en la escuela con el objeto de estimular y mejorar la preparación profesional de los maestros, para esto no es necesario que sea un profesional notable o exclusivamente el director, con que sea un maestro o profesor competente y lo que es importante que de oportunidad a los oyentes a hacer preguntas o a entablar discusiones; es tedioso para los maestros cuando se lo usa con frecuencia.

Se la debe planificar con anterioridad y los temas deben ser seleccionados por los maestros y luego se buscará a la persona más recomendable para abordarlo, deben ser problemas relacionados con su trabajo o cuando se quiere dar a conocer un nuevo procedimiento o material de enseñanza, pero recalando que debe ser de interés para todos o casi todos. Estas disertaciones no deben quedarse en el plano de discurso solamente, debe dar la oportunidad a los oyentes de tomar notas y de hacer preguntas relacionadas con el tema.

ESTUDIO DIRIGIDO,

Se refiere a los estudios individuales o en grupo, orientados por el director, supervisor, o cualquier otra persona para mejorar la enseñanza y estimular y orientar el desenvolvimiento profesional de los docentes. Los maestros tienen necesidad de ellos para perfeccionarse queriendo mejorar su desempeño profesional, los que no quieren evolucionar seguirán en la rutina y en lo tradicional. El maestro se puede valer de los siguientes cursos dirigidos: Cursos de capacitación, Cursos de extensión, Cursos de correspondencia, Cursos de vacaciones, Grupos de estudio, Obras o escritos de los docentes, biblioteca del docente, etc.

VISITAS DIRIGIDAS,

Es otro medio que ayuda a la calidad de la enseñanza y a la preparación profesional, se las pueden llevar a cabo dentro de la misma institución o fuera de ella; se trata de visitar a un maestro de prestigio para observar su trabajo, quienes reciben mayor

ventaja de este medio es quienes se inician en la docencia; es necesario de antemano pedir el consentimiento y la colaboración al docente que va a ser visitado, solo así se la planea y se realizará la evaluación correspondiente.

CÍRCULO DE ESTUDIO Y TRABAJO EN GRUPOS,

Se reúnen maestros o hacen grupos con el fin de hacer investigaciones y de prepararse profesionalmente para lograr un trabajo conjunto de planeación y organización dentro de su institución.

INTERCAMBIO DE DOCENTES,

le sirve al maestro para alcanzar su propia superación y un mejor entendimiento para cumplir sus funciones. Esto se lo puede hacer planificadamente aprovechando reuniones formales o informales, asambleas, actividades deportivas, sociales, culturales, etc.

El intercambio planificado de docentes suele dar buenos resultados, los docentes mejoran su rendimiento, se establecen buenas relaciones humanas, etc. El intercambio se lo puede hacer de escuela a escuela, de grado a grado, o de asignatura a asignatura; este medio ahorra esfuerzos, fortalece las relaciones interpersonales, facilita la consecución de los objetivos de la educación, facilita la solución de los problemas administrativos en cuanto a moviendo del personal, se da la unidad de ideales, etc.

ESTRATEGIAS DE PLANIFICACIÓN,

La planificación es considerada como elemento fundamental de la administración, cobra gran urgencia para quienes administran recursos en una institución, ya que es un instrumento técnico efectivo, para que los directivos puedan organizar, dirigir o controlar, por ello deben elaborar planes que den dirección y propósito a las instituciones, que decidan el por qué hacer, el qué, cómo, cuándo y dónde hacer; se necesita planear y replantear para asegurar el cumplimiento de la misión institucional ¿qué es planificar?.- es una acción humana sistemática que exige niveles elevados de actividad intelectual, significa decidir hoy, para obtener resultados en fechas predeterminadas, transforma la intención en acción.

PLANIFICACIÓN EDUCATIVA

Toda institución presenta una serie de problemas, nuestra actitud lógica nos encamina a buscar las causas y consecuencias, para luego priorizar las que realmente podemos atender y pensar en las personas que puedan ayudarnos y el tiempo que podemos emplear para resolverlos. Planificación Educativa son las acciones que nos permiten entrelazar la situación actual con el futuro deseado exclusivamente en acciones educativas.

En toda institución educativa hay planificaciones básicas que es obligatorio cumplirlas, dependerá de la inteligencia, preparación académica y responsabilidad del director para cumplir y hacer cumplir estos instrumentos curriculares. Entre estas planificaciones tenemos: El Proyecto Educativo Institucional (P.E.I.), El Plan Operativo Anual (P.O.A.), Programa Curricular (bachillerato) y la Planificación por Bloques Curriculares.

7.5. Localización y Cobertura Espacial

La propuesta se desarrollará en la Unidad Educativa Luisa de Jesús Cordero ubicada en la ciudad de Cuenca, parroquia El Sagrario, cantón Cuenca.

La aplicación de la propuesta se desarrollará, en su fase inicial durante el primer trimestre del año lectivo 2011 – 2012 y tendrá su seguimiento a lo largo del mismo.

9.6. Población Objetivo

Los principales beneficiarios serán los directivos y el personal docente que labora en la comunidad educativa: rectora, directora, jefes de área y maestros/as.

7.7. Sostenibilidad de la Propuesta

Esta propuesta es posible llevarla a cabo por que se cuenta con los elementos administrativos, legales, presupuestarios y técnicos.

La propuesta es factible porque para su realización, como parte de la comunidad dominica, se dispone de:

- a) El apoyo de la comunidad Dominica, rectora y personal docente que laboran en la institución.

- b) El interés que tienen la comunidad educativa en mejorar el sistema administrativo de la institución
- c) Una bibliografía actualizada relativa al tema.

Por lo general, los seminarios de capacitación para administradores educativos son de índole teórico; se potencializa el conocimiento pero es débil en cuanto a la práctica y manejo de instrumentos que sin tener el soporte del trabajo de campo no generan aprendizajes significativos de ahí que, los compromisos luego de estos eventos, quedan tan solo en “buenas intenciones”.

El contenido de la propuesta pretende ser un apoyo en la práctica y una fuente de consulta y retroalimentación para todos quienes tienen la difícil tarea de administrar, se ha constatado que buena voluntad existe, pero, para ser un eficaz gerente educativo no se requiere únicamente voluntad, es imprescindible una formación en las universidades y una actualización permanente por medio de los cursos de capacitación que promueve el Ministerio de Educación, las universidades y ONGs comprometidas con el ámbito administrativo.

En consecuencia, su impacto en la comunidad educativa será trascendente puesto que incidirá en el desarrollo personal y profesional de los directivos y maestros/as e igualmente, incidirá en el desarrollo humano y académico de los estudiantes que son parte fundamental de la acción educativa que mediante fichas de seguimiento y evaluación expresarán resultados como aplicación de la propuesta.

7.8. Presupuesto

El detalle de ingresos y egresos que demandarán el desarrollo de la investigación constan en los siguientes cuadros:

INGRESOS:

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Fondos de la Comunidad Dominica	1	200,00	200,00
TOTAL GENERAL	200,00		

EGRESOS:

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Copias de documentos varios para el desarrollo de los talleres	500	0,05	25,00
Folleto de Estrategias de Liderazgo	20	5,00	100,00
Refrigerios para los participantes	60	1,00	60,00
Imprevistos (10%)			15,00
TOTAL GENERAL		200,00	

7.9. Cronograma

La propuesta se desarrollará de acuerdo al siguiente cronograma:

Nº	ACTIVIDAD	MESES									
		1 Oc	2 Nv	3 Dc	4 En	5 Fb	6 Mz	7 Ab	8 My	9 Jn	
1	Diseño, presentación y aprobación de la Propuesta	X									
2	Preparación de recursos y materiales de apoyo para la implantación de la propuesta	X									
3	Desarrollo de los talleres de capacitación		X								
4	Actividades de Seguimiento			X		X		X			
5	Evaluación participativa del impacto de la propuesta										X

8. BIBLIOGRAFÍA

ARIEU, Paulo, Liderazgo, Educación e Iglesia, Edit. Pacífico, Bogotá, 2005

BERNARD, Bass, El liderazgo, Edit. Ser, Edit. San Marcos, Lima, (2010)

CASARES, David, Liderazgo, Capacidad para Dirigir, Lima, 1999

CENAISE, Situación Socio Económica del Maestro Ecuatoriano, Quito

CORREA, Henry, Modelos de Gestión, Santiago de Chile, 2001

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO DE EDUCACIÓN, Barcelona, España, 2003

FREIRE, Mario, Lecturas para el Mejoramiento de la Calidad Humana, Edit. LNS, Quito, 2006

GIULIANI, Rudolph, Liderazgo, Ediciones Gold, Nueva York, EEUU, 2002

KOTTER, John, El Factor Liderazgo, Edit. Científica, Barcelona, España, 1996

LAUWERS, Gracienee, Liderazgo Educativo, Edit. Mariscal, México, 2008

MARÍN, Francisco, Gestión y Técnica, Edit. Trillas, México, 2006

MATTOS, Luis, Perfil del Administrador Educativo, Edit. Lux, Buenos Aires, 2003

MINISTERIO DE EDUCACION, Currículo de Educación en la Práctica de Valores, Quito, 2002

OREJUELA, Eduardo, Relaciones Humanas, Edit. (2001)

ORTIZ, Franco, Liderazgo y Comunidad, Edit. Andrés Bello, Bogotá, 2007

POZNER, Pilar, Tratado de Gestión, Edit. Sol, Buenos Aires, 1998

RONALD, Heifetz, Liderazgo sin Límites, Edit. Mundo, Bogotá, Colombia, 2001

SIERRA, Rebeca, Pedagogía de los Valores, Edit. San Pablo, Bogotá, 2002

STERN, Ronald, Principios de Autoridad y Liderazgo Medible, Buenos Aires, 2005

TEDESCO, Juan Carlos, Los pilares de la Educación del Futuro, Madrid, 1999

www.apuntesgestion.com

www.liderazgo.com.ec

www.losrecursoshumanos.com/articulos/liderazgo

www.valores.humanet.com.co

valores-humanos.blogspot.com

9. APÉNDICES

9.1 ANEXO 1: CERTIFICADO INSTITUCIONAL



Unidad Educativa Particular "Luisa de Jesús Cordero"

REGENTADA POR LAS HNAS. DOMINICAS DE LA INMACULADA CONCEPCION

Avda. Loja 1-109 y Lorenzo Piedra Teléfonos: 281-1468 281-8174 Casilla: N° 312

E-mail: luisaljc@yahoo.es • Cuenca - Ecuador

ACTA DE COMPROMISO

Cuenca, 2011 10 01.

Yo Lcda. Hna. Laura Vivar, en mi calidad de Rectora de la Unidad Educativa "Luisa de Jesús Cordero", de la Ciudad de Cuenca, me comprometo a brindar todo el apoyo necesario a la Lcda. Hna. Rosa Mercedes López Altamirano en la realización del Proyecto de Investigación que debe presentar como requisito importante en la Maestría de Gerencia y Liderazgo Educativo que está cursando en la prestigiosa Universidad Católica Técnica Particular de Loja.

La Lcda. Hna. Rosa Mercedes López Altamirano se compromete a realizar con responsabilidad todos los trabajos a ella encomendados en la ejecución de este proyecto.

Como Rectora de la Institución le doy la apertura necesaria para que realice encuestas, entrevistas y demás instrumentos que ella necesite, para que alcance sus metas y objetivos propuestos en esta carrera para su realización personal.


Las dos partes nos comprometemos a seguir adelante con este proyecto que es un beneficio personal y a la vez un apoyo para la Comunidad Educativa.

Atentamente,


Lcda. Hna. Laura Vivar

Rectora




Lcda. Hna. Rosa Mercedes López A.

Maestrante.

9.2 ANEXO 2

ENCUESTA A DIRECTIVOS (GESTORES EDUCATIVOS)

Sr (a).

Gestor Educativo

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

INFORMACIÓN GENERAL DEL ESTABLECIMIENTO

Nombre Del Establecimiento Educativo.....
Ubicación Del Establecimiento Educativo
Provincia.....
Cantón.....
Sector Urbano () Rural ()

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

1. Tipo de establecimiento

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

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

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

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

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

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

SI () No ()

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

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

6. Para la resolución de conflictos y proveer 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	Excelencia académica			
b	El desarrollo profesional de los docentes			
c	La capacitación continua de los docentes			
d	Trabajo en equipo			
e	Vivencia de valores institucionales y personales			
f	Participación de los padres de familia en las actividades programadas			
g	Delegación de autoridad a los grupos de decisión.			

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

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

9. Para mejorar el desempeño y progresos 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 que 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	Siempre	A Veces	Nunca
a	De dirección (director), Consejo escolar, Consejo Académico etc.			
b	De gestión (secretario, subdirector, comisión económica, etc.)			
c	Técnica (departamentos, equipo, docente, etc.)			
d	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.			

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 programación de la institución.

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

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

Si () No ()

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

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

9.3 ANEXO 3

ENCUESTA A ESTUDIANTES

Este cuestionario intenta recabar sus opiniones acerca de la ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y LIDERAZGO DE LAS AUTORIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO en que actualmente se encuentra. El cuestionario evalúa sus percepciones sobre el AMBIENTE REAL CLIMA ESCOLAR QUE EXISTE EN EL ESTABLECIMIENTO.

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

- CA Si está COMPLETAMENTE DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente de la gestión, liderazgo y valores.
- A Si está DE ACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- D Si está EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.
- CD Si está COMPLETAMENTE EN DESACUERDO en que la frase describe el ambiente real de la gestión, liderazgo y valores.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:
.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector Urbano ()

Rural ()

Tipo de establecimiento

a. Fiscal ()

b. Fiscomisional ()

c. Municipal ()

d. Particular laico ()

e. Particular Religioso ()

2. CUESTIONARIO

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

9.4 ANEXO 4

ENCUESTA A DOCENTES

Sr. Profesor:

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

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

Cada declaración tiene tres posibles respuestas:

1. Siempre
2. A veces
3. Nunca

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

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia

Cantón

Sector Urbano ()

Rural ()

Tipo de establecimiento

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

2. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
1. El rol del docente líder se define como una persona que posee la actitud y las habilidades para cuestionar las órdenes existentes.			
2. El liderazgo en el colegio esta intrínsecamente ligado a la búsqueda de la innovación y el cambio a través del cuestionario constante de transformar las formas habituales de la escolarización.			
3. La gerencia educativa 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.			
4. Los directivos y docentes promueven la investigación a nivel educativo porque es un producto de la participación colectiva donde e integran los docentes-estudiantes-familias- asociación civil – padres y representantes- consejo comunal, con el fin de desarrollar y materializar metas del centro educativo.			
5. Resistencia o escepticismo en los padres cuando se intenta llevar a cabo nuevos métodos de enseñanza.			
6. Trabajo en equipo, para tomar decisiones de cambio de metodologías de enseñanza aprendizaje.			
7. En el proceso de enseñanza aprendizaje los valores es el eje transversal de la formación integral del estudiante.			
8. Resistencia a los compañeros o rector cuando intento desarrollar nuevos métodos de enseñanza.			
9. Sentirme poco integrado en el colegio y entre compañeros.			
10. Desacuerdo continuo en las relaciones con el rector del centro educativo.			
11. Admiro el liderazgo y gestión de las autoridades educativas.			
12. Me siento comprometido con las decisiones tomadas por el rector del centro educativo.			
13. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área académica.			
14. Los directivos mantienen liderazgo y gestión en el área administrativa-financiera.			
15. Actividades de integración en los ámbitos deportivo y sociocultural con la participación de autoridades, padres de familia, docentes y estudiantes.			
16. Los valores predominan en las decisiones de los directivos y profesores.			

9.5 ANEXO 5

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

2. ¿Cómo actuaría frente a un conflicto entre la dirección del colegio y el profesorado?

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

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

.....
.....
.....

5. ¿Cuáles son los valores institucionales que busca desarrollar en el colegio?

.....
.....
.....

6. ¿Cuáles son los valores que predominan en los profesores y alumnado?

.....
.....
.....

7. En caso de existir anti valores, ¿Cuáles son?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

9.6 ANEXO 6

ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

Señor/a Padre/ Madre de Familia o Representante

Le pedimos que LEA ATENTAMENTE cada uno 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 opción marcando una X en la respuesta que haya seleccionado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Nombre del establecimiento educativo:

.....

UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO EDUCATIVO

Provincia.....

Cantón.....

Sector Urbano ()

Rural ()

Tipo de establecimiento

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

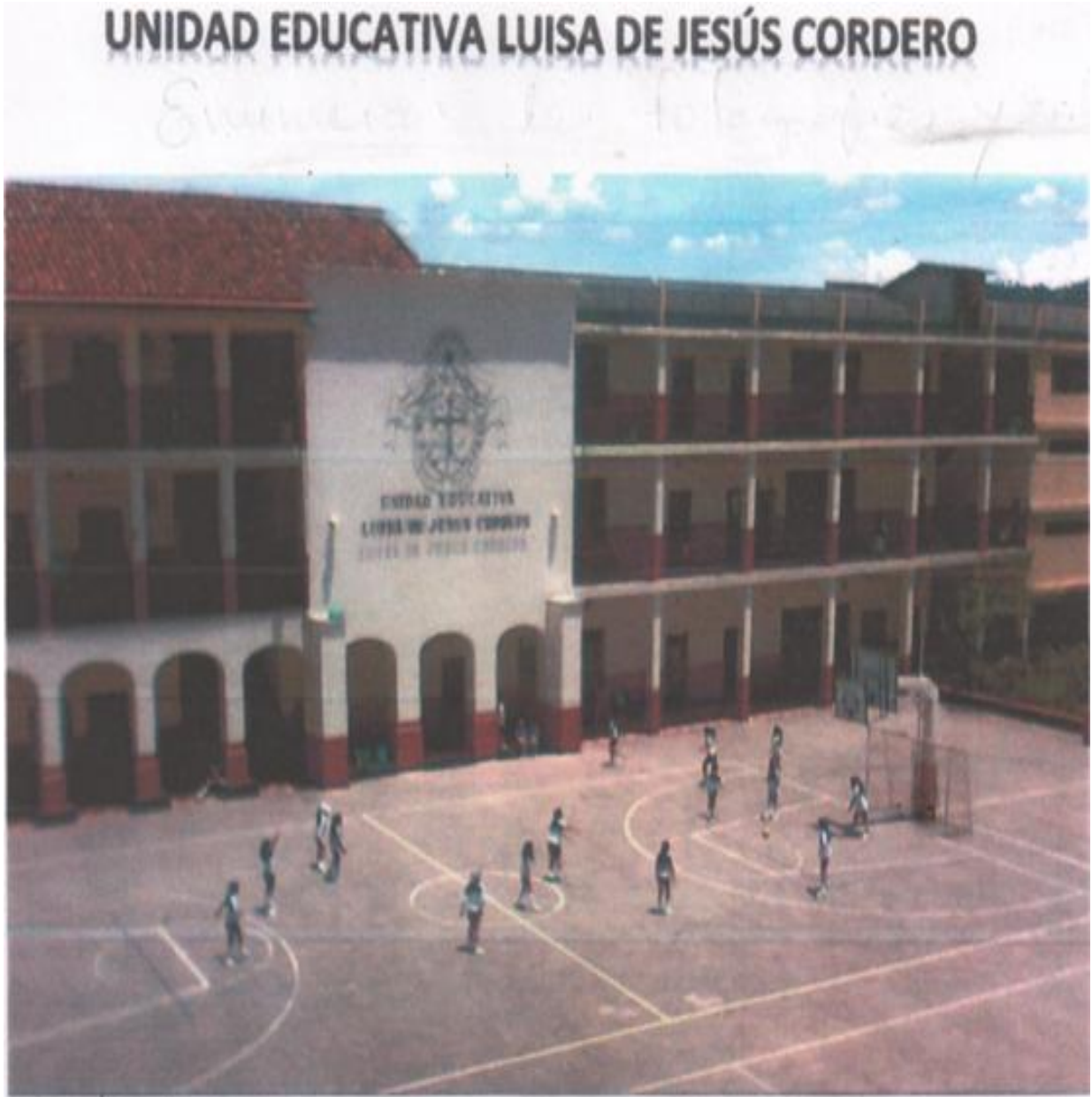
3. CUESTIONARIO

DECLARACIONES	SIEMPRE	A	NUNCA
---------------	---------	---	-------

		VECES	
1. Le gusta involucrarse en las actividades y planificaciones de la institución.			
2. Se siente a gusto con las metodologías de enseñanza aprendizaje e innovaciones de la institución.			
3. Es puntual para asistir a las reuniones y demás actividades a las que llaman la institución.			
4. Los Directivos y profesores le brindan la apertura necesaria dentro y fuera de la institución.			
5. Se involucra en el proceso de enseñanza aprendizaje de su representado.			
6. Admira el liderazgo del profesor en el aula.			
7. Las autoridades y docentes dan soluciones prácticas en caso de presentarse algún conflicto dentro de la institución.			
8. Se comunica con los directivos y profesores para saber sobre el rendimiento de su representada.			
9. Considera usted que las relaciones de su representada con las compañeras y personal de la institución son buenas.			
10. Apoya en la formación de valores de su representada.			
11. Colabora para el cumplimiento y ejecución de tareas y deberes en la casa.			
12. El liderazgo en la institución está ligado a los principios y valores humanos y religioso que se imparten.			

FOTOGRAFÍAS

Fotografía N°1
Fachada de la Institución Educativa
Patio Central



Fotografía N°2

Grupo de Estudiantes participantes en el Proyecto



Fotografías N° 3 y 4

Capacitación a Docentes



Fotografía N°5 ,6,7

Encuestas

ENCUESTA A DOCENTES



ENCUESTA A ESTUDIANTES



ENCUESTAS A PADRES DE FAMILIA

